

## 5

**Een reus op lemen voeten. Crisis in LTO Nederland\***

LTO Nederland had bij haar oprichting een complexe organisatiestructuur gekregen. De vroegere centrale landbouworganisaties KNBTB, KNLC en CBTB hadden hun bevoegdheden, middelen en mankracht grotendeels naar het landelijke LTO-apparaat overgebracht. Vanwege hun bijna totale ontmanteling had hun integratie in LTO Nederland het karakter van een fusie. De regionale en de meeste vaktechnische of sectorale landbouworganisaties waren zelfstandig gebleven. Zij vormden de officiële leden van LTO Nederland. Met hun zelfstandige positie gaven zij LTO Nederland een federatief karakter. Een deel van de sectorale belangenbehartiging in LTO Nederland verliep via de aangesloten sectorale landbouworganisaties, een ander deel via in de regionale organisaties en het landelijke LTO-apparaat geïntegreerde vakgroepen. De regionale organisaties en het landelijke LTO-apparaat hielden zich ook bezig met de behartiging op lokaal, provinciaal, nationaal of internationaal niveau van de sector overstijgende of algemene agrarische belangen. Een gevolg van de ontstane structuur was dat boeren en tuinders op verschillende manieren lid konden zijn van LTO Nederland. Ten eerste was er een groep die via het lidmaatschap van een regionale organisatie tot de landelijke koepelorganisatie behoorde. Daarnaast waren er boeren en tuinders die via een sectorale organisatie tot LTO Nederland behoorden. Een derde categorie werd gevormd door agrariërs die zowel van een regionale als van een sectorale landbouworganisatie lid waren. Dit naast elkaar voorkomen van verschillende vormen van lidmaatschap leidde tot problemen. Zo was er het probleem van de boeren die wel lid waren van een regionale landbouworganisatie, maar niet van de sectorale vereniging die hun bedrijfstak vertegenwoordigde, en die daardoor geen invloed hadden op hun sectorale belangenbehartiging door LTO Nederland. Andersom waren er, tot onvrede van de regionale organisaties, agrariërs die alleen lid waren van een sectorale organisatie, maar via dit lidmaatschap tevens profiteerden van de sector overstijgende belangenbehartiging door LTO Nederland. Ten slotte was er het probleem van de boeren die zowel van een regionale als een sectorale organisatie lid waren en daardoor meer contributie moesten betalen dan degenen die

---

\* De omschrijving van LTO Nederland als reus op lemen voeten is afkomstig uit: Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 5 juli 2000, Bijlage 2 Voorstel nieuwe besturingsaanpak LTO-concern.

slechts enkel lid waren. De door de verschillende deelnemers aan hun toetreding tot LTO Nederland verbonden voorwaarden hadden geleid tot een ingewikkelde en daardoor weinig efficiënte organisatiestructuur. Dit terwijl een grotere efficiëntie juist een belangrijke reden voor de oprichting van LTO Nederland was geweest.

### **De onderraden, de intentieverklaring en het kwadrantenmodel**

In de eerste helft van 1997 besloot het bestuur van LTO Nederland zichzelf iets anders te organiseren. Dit gebeurde op advies van oud-minister Pieter Winsemius, die in die tijd voor organisatie-adviesbureau McKinsey werkte. Besloten werd tot het instellen van zogenoemde onderraden voor bepaalde intersectorale onderwerpen, zoals het sociaal-economische beleid of de internationale strategie. In iedere onderraad nam een aantal leden uit het LTO-bestuur plaats. De bedoeling was dat zij de inhoudelijke discussie over het betreffende onderwerp voerden en tot een compromis of ander besluit kwamen. Hierna zou het LTO-bestuur dit besluit alleen nog maar formeel hoeven te bekrachtigen, zonder daarbij de discussie over te doen. Het idee was dat het bestuur zo meer ruimte kreeg voor de ontwikkeling van brede beleidsvisies. Een verdere ontlasting van het bestuur volgde dankzij de instelling van het zogenoemde managementteam. Dit team, dat bestond uit de directie en de sectormanagers van LTO Nederland alsmede de algemeen secretarissen van de gewestelijke organisaties, nam voortaan de meer praktische, organisatorische taken voor zijn rekening. Het voerde onder meer het personeelsbeleid uit, regelde de financiële zaken en zorgde voor de interne en externe communicatie.<sup>269</sup>

In het voorjaar van 1997 ondertekenden de betrokken regionale en sectorale organisaties tevens een intentieverklaring die moest leiden tot een betere integratie van de organisaties en de agrariërs in LTO Nederland. Ten eerste verklaarden de organisaties het wederzijds lidmaatschap te zullen stimuleren. Binnen enkele jaren zouden alle aangesloten agrariërs van zowel een sectorale als een regionale organisaties lid moeten zijn. Dit kon wellicht worden bereikt door de prijs voor het enkele lidmaatschap van een regionale of sectorale organisatie te verhogen en tegelijk een korting te geven op de contributie voor het tweede lidmaatschap. Het einddoel was om te komen tot één gemeenschappelijk contributiesysteem. Dit voerde meteen naar het tweede hoofdpunt van de intentieverklaring. Om tot een geïntegreerd contributiesysteem te kunnen komen, moesten van elke organisatie de precieze inkomsten en uitgaven bekend zijn. De organisaties spraken af hier duidelijkheid over te verschaffen. Vervolgens zouden zij de uitgaven op elkaar af-

---

<sup>269</sup> Archief LTO Nederland, Agenda extra bestuursvergadering 18 juni 1997, Bijlage 3 De ondernemende organisatie (2); *Oogst*, 7 maart 1997 p. 18, 27 juni 1997 p. 19.

stemmen, waarbij de sectorale organisaties verantwoordelijk werden voor de sectorale kosten en de regionale organisaties voor de sectoroverschrijdende bestedingen. De achterliggende gedachte was dat dit dubbel werk zou tegen gaan, waardoor de totale kosten beheersbaar bleven.<sup>270</sup> Voortbouwend op de intentieverklaring riep LTO Nederland meteen een commissie in het leven voor het in kaart brengen van de geldstromen in de federatie.<sup>271</sup> Deze commissie ontwikkelde een uniform boekhoudkundig model voor alle bij de federatie aangesloten organisaties. Dit was het zogeheten kwadrantenmodel. In het kwadrantenmodel waren alle inkomsten en uitgaven op twee manieren uitgesplitst. Ten eerste kon het gaan om een regionale, of om een landelijke post. Ten tweede kon het geld bestemd zijn voor een specifieke sector, of voor iets waar alle sectoren belang bij hadden. Op deze manier ontstonden vier categorieën of kwadranten, namelijk ‘regionaal sectoraal’, ‘regionaal intersectoraal’, ‘landelijk sectoraal’ en ‘landelijk intersectoraal’. Met dit model was in theorie eenvoudig vast te stellen welk deel van het budget terecht kwam bij het regionale, welk deel bij het sectorale en welk deel bij het landelijke werk. De daadwerkelijke implementatie van het kwadrantenmodel had echter nogal wat voeten in de aarde. Voor de toepassing van dit model was het nodig dat alle aangesloten organisaties hun begrotingen en jaarrekeningen standaardiseerden. Dit leidde tot een langdurige periode van intensief overleg waarin de organisaties hun boekhoudkundige systemen op elkaar afstemden en het kwadrantenmodel verder werd verfijnd.<sup>272</sup>

### **In de verandering ligt de versterking**

Ondertussen speelde een oud probleem, namelijk dat van het krimpende aantal boeren en tuinders. Evenals tevoren, bleef ook na de oprichting van LTO Nederland het aantal agrariërs in Nederland dalen. (Zie bijlage 3.) Dit gebeurde bovendien sneller dan eerder. Terwijl het aantal bedrijfsbeëindigers begin jaren negentig nog rond de 2000 per jaar schommelde, steeg dit aantal in de tweede helft van de jaren negentig sterk naar een maximum van 4700 in 2001. Pas vanaf 2004 daalde het gemiddelde weer naar circa 2000. Let wel: dit betekende dat nog steeds ieder jaar ongeveer tweeduizend agrariërs met hun bedrijf stopten. Tussen 1994 en 2003 slonk het totaal aantal boeren en tuinders in Nederland van 116.184 tot 85.501, wat een afname van maar liefst 26 procent in tien jaar tijd inhield. Overigens verschilde de afname sterk per

<sup>270</sup> Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 1 april 1997, Bijlage 9 Intentieverklaring, Agenda bestuursvergadering 14 mei 1997.

<sup>271</sup> Archief LTO Nederland, Agenda extra bestuursvergadering 14 mei 1997, Bijlage 4 Uitgangspunten voor de contributienota, Bijlage 6 Voorbeeld contributienota LTO-Nederland.

<sup>272</sup> Archief LTO Nederland, Agenda extra bestuursvergadering 15 januari 1999, Bijlage 1 Eindrapportage werkgroep Kwadrantenmodel, Agenda bestuursvergadering 4 mei 1999, Bijlage 8 Voortgang implementatie Kwadrantenmodel, Agenda bestuursvergadering 4 april 2000, Bijlage 5 Gebundelde verantwoordelijkheid.

sector. Zo nam het aantal bedrijven in de intensieve veehouderij in de genoemde periode met 44 procent af, terwijl het aantal akkerbouwbedrijven met maar 14 procent daalde.<sup>273</sup> De afname van het aantal agrarische bedrijven betekende niet dat de totale productie van de Nederlandse land- en tuinbouw ook daalde. Deze bleef redelijk stabiel, al waren er ook hier duidelijke verschillen per sector.<sup>274</sup> Wat gebeurde, was dat vooral kleinere boeren stopten en hun bedrijf verkochten aan grotere ondernemers, die daardoor nog verder groeiden. Dit paste binnen een al vijf decennia durend proces van schaalvergroting in de agrarische sector. Voor LTO Nederland en de in de federatie verenigde afzonderlijke landbouworganisaties vormde de afname van het aantal landbouwbedrijven een behoorlijk probleem. Als het percentage aangesloten boeren niet steeg of de kosten die de landbouworganisaties maakten niet daalden, betekende dit dat steeds minder leden een steeds hogere contributie moesten gaan betalen. Voor veel boeren en tuinders was dit echter bijkans onmogelijk. Weliswaar waren het vooral de grotere agrarische ondernemers die overbleven, maar dit betekende niet dat zij het financieel ruim hadden: de optredende schaalvergroting was pure economische noodzaak. Een verdere verhoging van de contributie zou daarom ongetwijfeld tot extra opzeggingen leiden.<sup>275</sup> Sowiezo daalde het percentage van de Nederlandse agrariërs dat lid was van een van de bij LTO Nederland aangesloten regionale landbouworganisaties al geruime tijd gestaag, van ongeveer 68 procent in 1995 naar 63 procent in 2000. (Zie bijlage 4.) Dit maakte extra duidelijk dat er weinig speelruimte meer was. De landbouworganisaties liepen weer tegen hetzelfde probleem aan als vóór de federatievorming.

Medio 1998 begon LTO Nederland een zoektocht naar mogelijkheden om het organisatieverband financieel gezond te houden. Bij de vaststelling van de begroting voor 1999 concludeerden de aanwezigen dat gezien het dalende ledental en het stijgende kostenplaatje een fundamentele discussie nodig was over de toekomstige financiering van de organisatie. Besloten werd dat een werkgroep uit de financiële afdeling van LTO Nederland een aanzet voor de discussie zou geven, waarna het managementteam van de organisatie, in overleg met de sectorale vertegenwoordigers, een rapport zou opstellen.<sup>276</sup> Dit rapport kwam rond mei 1999 gereed. Het droeg de veelzeggende titel 'In de verandering ligt de versterking'. Het rapport schetste een voor de organi-

<sup>273</sup> Het aantal hokdierbedrijven daalde van 10652 naar 5917, het aantal akkerbouwbedrijven van 14670 naar 12612. Zie: *Landbouwcijfers 1995*, 40, *Land- en tuinbouwcijfers 2004*, 23.

<sup>274</sup> *Landbouw-Economisch Bericht 1998 – Landbouw-Economisch Bericht 2005*, iedere jaargang tabel 7.1.

<sup>275</sup> Archief LTO Nederland, Stukken van het algemeen bestuur van het LTO-concern met betrekking tot de organisatie, Stuk getiteld Belangenbehartiging: Notitie ten behoeve van het LTO-managementteam d.d. 8 mei 1998. Zie ook *Oogst*, 28 januari 2000 p. 27.

<sup>276</sup> Archief LTO Nederland, Brieven, agenda's, verslagen, notities, memo's juli tot en met december 1998, Verslag van de huishoudelijke algemene vergadering van LTO-Nederland gehouden op 7 juli 1998 te Den Haag.

satie zorgelijk beeld. Aan het Landbouw-Economisch Instituut (LEI) was gevraagd een voorspelling te doen over het aantal boerenbedrijven dat zou verdwijnen. De prognose van het LEI was dat er sprake zou zijn van een forse afname. Zelfs als men de kleinste boerenbedrijven buiten de berekening hield, moest worden uitgegaan van een vermindering tot 2010 met vijftwintig procent.

Daarnaast voorzag het LEI, en op grond daarvan ook het LTO-managementteam, een toenemende diversiteit in de agrarische sector. Door de liberalisatie van de wereldhandel en de daaraan gerelateerde sterke afname van de Europese landbouwsteun, ontstond in de landbouwsector steeds meer marktwerking, zo werd geconstateerd. Agrarische ondernemingen zouden in toenemende mate kostprijsconcurrerend moeten werken om te kunnen voortbestaan. Verschillende strategieën waren mogelijk. Om te beginnen onderscheidde het LTO-managementteam een categorie van grote agrarische ondernemingen die er voor kozen om te 'globaliseren'. Deze ondernemingen pasten een strategie van risicospreiding toe, door verschillende steunpunten en spin-off-bedrijven in het buitenland te stichten. Het betrof hier ondernemingen die zelfstandig als speler op de internationale markt opereerden. Zij werden gekenmerkt door een grote mate van flexibiliteit, in die zin dat zij telkens weer kozen voor de meest interessante productie- en afzetlocaties, met het oog op de vereiste lage kostprijs, beschikbaarheid van arbeid en wereldwijde productafname. De mondiaal opererende agrarische bedrijven waren kapitaalintensieve ondernemingen, die werkten met uniek uitgangsmateriaal of unieke kennisbronnen. Hiermee leken zij op de grote bedrijven in de niet-agrarische sectoren. Een tweede categorie was die van de landbouwbedrijven die zich regionaal oriënteerden. Het ging hier dikwijls om bedrijven die hun primaire productiefunctie combineerden met een vorm van dienstverlening. Gedacht kan worden aan bedrijven die zich richtten op recreatie en huisverkoop, maar ook aan zorgboerderijen voor bejaarden of verstandelijk gehandicapten. Ten derde onderscheidde het LTO-managementteam een categorie van bedrijven die hun greep op de markt vergrootten door het aangaan van contractuele relaties met partijen verderop in de productieketen. Dankzij de aangeknoopte relaties wisten desbetreffende bedrijven hun invloed uit te breiden over de gehele keten tot aan de afzet bij de consument, in plaats van dat deze louter beperkt bleef tot het begin ervan. Hierdoor moesten de andere partijen in de productieketen meer rekening gaan houden met de belangen van de agrarische producent. In de keten kon worden gewerkt aan de ontwikkeling van herkenbare eindproducten, wat bijdroeg aan een betere aansluiting tussen vraag en aanbod. Ten slotte onderscheidde het managementteam een categorie van kleine, extensieve bedrijven die uit liefhebberij werden gehouden of vanwege grondspeculatie.

De toenemende specialisatie in de landbouwsector had belangrijke consequenties voor de belangenbehartiging en dienstverlening door LTO Nederland. Te verwachten viel dat de onderling steeds meer van elkaar verschillende bedrijven ieder een op hun specifieke bedrijfsontwikkeling toegesneden dienstverlening verlangden. Hierdoor, zo schreef het managementteam, dreigde LTO Nederland in een spagaat te belanden: steeds minder leden verlangden een steeds gedifferentieerder en daardoor kostbaarder dienstverlening. Dit probleem kon gedeeltelijk worden ondervangen door bij de contributieheffing en dienstverlening een 'ANWB-systematiek' toe te passen. Gedoeld werd op het door de ANWB gehanteerde systeem, waarbij ieder lid kon kiezen voor een specifiek dienstenpakket met een daarbij horend specifiek kostenplaatje. Hier kon het echter niet bij blijven. Er moest een fundamentele keus worden gemaakt met betrekking tot de koers van de organisatie. Verschillende richtingen waren denkbaar.

Een eerste mogelijkheid was dat de organisatie zich niet langer specifiek op Nederland richtte. Zo bleef zij aantrekkelijk voor de agrarische bedrijven die zich op de mondiale markt oriënteerden en in het buitenland nevenvestigingen begonnen. LTO Nederland zou zich ook kunnen ontwikkelen tot een netwerkorganisatie die verder reikte dan de primaire sector. De federatie kon streven naar krachtenbundeling met de andere schakels in de keten, of eventueel zelf nieuwe coöperaties beginnen. Het werkgebied kon echter ook worden uitgebreid tot bijvoorbeeld de terreinen van zorg en recreatie. Een derde optie was dat LTO Nederland zich ontwikkelde tot een brede plattelandsorganisatie, waarvan ook niet-agrarische ondernemers en burgers lid konden worden. Dit idee leidde tot de oprichting van de dochterorganisatie Vrienden van het Platteland. Ten slotte kon LTO Nederland nauwere aansluiting zoeken bij de organisatie voor het midden- en kleinbedrijf MKB-Nederland. Een dergelijke samenwerking lag voor de hand aangezien boerenbedrijven allerlei economische activiteiten ontwikkelden die buiten de primaire sector lagen, en omdat de agrarische sector vanwege de veranderende landbouwpolitiek zijn bijzondere status verloor. Behalve deze vier opties waren wellicht combinaties ervan mogelijk. Dit nam niet weg dat een duidelijke keus moest worden gemaakt, zo meende het LTO-managementteam. Pas als helder was welke richting men op wilde, kon een nieuw organisatie-model worden ontwikkeld, met de daarbij horende financiële onderbouwing.<sup>277</sup>

---

<sup>277</sup> Archief LTO Nederland, Agenda voor de gecombineerde vergadering/excursie van het bestuur van LTO-Nederland op 31 mei 1999, Bijlage 5 Rapport getiteld In de verandering ligt de versterking; een strategische oriëntatie. Zie ook het iets aangepaste rapport dat als ongenummerde bijlage is bijgevoegd bij de agenda voor de bestuursvergadering van 6 juli 1999.

### **De oprichting van het LTO-concern**

Met het rapport 'In de verandering ligt de versterking' uit 1999 had LTO Nederland drie nauw met elkaar verweven aandachtspunten op de eigen agenda gezet. De gedachtelijn uit het rapport was dat de koers van de federatie bepalend was voor de organisatiestructuur, en dat deze structuur op zijn beurt van invloed was op het totale kostenplaatje. Tegelijkertijd werd onderkend dat de financiële positie van de betrokken organisaties de mogelijkheden van de federatie begrepsden. De vragen van koers, organisatieopbouw en financiën waren dus in een cirkelstructuur op elkaar betrokken. Dit betekende dat als men de federatie wilde herstructureren, dat moest gebeuren vanuit een totaalvisie op deze drie deelvragen. Op 19 december 2000 ondertekenden de vertegenwoordigers van de verschillende geledingen in LTO Nederland een overeenkomst die was bedoeld om de federatie tot een hechtere en efficiëntere organisatie om te vormen.<sup>278</sup> Deze overeenkomst was het voorlopige sluitstuk van de aangezwengelde discussie over koers, organisatiestructuur en middelen. Afgesproken werd dat de verschillende partijen voortaan samen een concern vormden: het zogeheten LTO-concern. In het concern zou sprake zijn van een centrale coördinatie van activiteiten. De betrokken organisaties en vakgroepen spraken af dat zij allemaal jaarlijks een eigen jaarplan met bijbehorende conceptbegroting zouden indienen. Een nieuw in te stellen 'concernmanagementteam' zou op basis van deze verschillende jaarplannen een overkoepelend jaarplan voor het LTO-concern maken. Vervolgens kon de algemene vergadering hier al dan niet goedkeuring aan verlenen. Slechts de in het concernjaarplan opgenomen activiteiten golden voortaan als activiteit van LTO Nederland. Overigens stond het de aangesloten organisaties vrij om, als zij hiervoor de middelen hadden, los van het concern ook activiteiten op eigen naam te ontplooiën. Uiteraard mochten deze externe activiteiten niet schadelijk zijn voor LTO Nederland of een van de andere aangesloten organisaties.

Behalve de organisatorische afspraken die moesten leiden tot een gemeenschappelijk LTO-jaarplan, bevatte de overeenkomst ook afspraken over de inhoud van het jaarplan. Deze laatste afspraken hadden direct betrekking op de koers van het LTO-concern. Overeengekomen werd dat de managers van het LTO-concern zich bij het maken van het jaarplan zouden laten leiden door vijf thema's. Deze betroffen de duurzame ontwikkeling van het platteland, de duurzame bedrijfsvoering, de versterking van de marktpositie, de versterking van kennis en ondernemersvaardigheden en de versterking van de sociaal-economische positie van de ondernemer en zijn bedrijf. De gekozen

---

<sup>278</sup> Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 23 januari 2001, Bijlage 2 Verslag van de vergadering van de bestuurders van de deelnemende partijen aan het LTO-concern gehouden op dinsdag 19 december 2000 te Den Haag.

thema's waren bedoeld aan te sluiten bij de belangen en behoeften van de eigentijdse agrariër, zoals die waren beschreven in het rapport 'In de verandering ligt de versterking'. Zo kwam het belang van verdere samenwerking in de productieketen aan bod bij het thema 'versterking marktpositie' en zou onder de noemer van de duurzame plattelandsontwikkeling aan een goed contact met de samenleving worden gewerkt. Overigens was het niet de bedoeling dat de gekozen thema's een rol in de communicatie met de achterban gingen spelen. Ze dienden louter als interne criteria voor het opstellen van het gemeenschappelijke jaarplan. De achterliggende gedachte was dat het werken met brede, intersectorale thema's kon zorgen voor een betere samenwerking tussen de verschillende partijen in LTO Nederland. Door de aandacht op de vijf thema's te richten, kwam die wellicht minder op de puur sectorale belangen te liggen.

De ondertekenaars van de samenwerkingsovereenkomst spraken tevens af dat zij vaart gingen maken met de koppeling van de regionale en sectorale contributies en de invoering van het gecombineerde lidmaatschap. Het kwadrantenmodel, dat de geldstromen in LTO Nederland inzichtelijk moest maken, was hier ondertussen voldoende voor uitgekristalliseerd. In 2000 had de federatie al geprobeerd een volgende stap op weg naar het dubbele lidmaatschap te zetten, door dit lidmaatschap voor de individuele boer of tuinder financieel aantrekkelijker te maken. Afgesproken was dat de agrariërs die van zowel een regionale als een sectorale organisatie lid waren dat jaar een korting van twee maal vijftig gulden kregen. Zij die slechts bij één organisatie aangesloten waren, gingen tweehonderd gulden meer betalen. In de praktijk hadden echter lang niet alle regionale en sectorale organisaties hun contributies op deze manier aangepast. Daarom werd afgesproken dat in 2001 de contributieheffing nogmaals via het overgangsmoedel van 2000 gebeurde. Per 2002 zou het definitieve, gekoppelde contributiesysteem ingaan. De bedoeling was dat vanaf dan alle aangesloten agrariërs van zowel een regionale als een sectorale organisatie lid waren. In elk geval zou het enkele lidmaatschap niet langer goedkoper zijn dan het dubbele lidmaatschap.

Met de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst committeerden de regionale en sectorale organisaties, de vakgroepen en de landelijke LTO-top zich aan het LTO-concern. Daarnaast ondertekenden hun vertegenwoordigers een gedragscode die er voor moest zorgen dat het LTO-bestuur, waarin zij allen zaten, voortaan 'geloofwaardig en eensgezind' optrad. Er leek goede reden te zijn voor het ondertekenen van een dergelijke gedragscode. Eerder had voorzitter Doornbos zich in *Oogst* zeer ontevreden uitgelaten over de communicatie binnen LTO Nederland. Hij zei: 'Er bestaat een groot gebrek aan zelfvertrouwen en aan vertrouwen in elkaar. Het schijflijstergehalte is te hoog. Op de een of andere manier heerst er bij sommigen



het waanidee dat als je anderen deelgenoot maakt van jouw standpunt, dat betekent dat er je erover in discussie moet en dat die ander er direct wat aan wil veranderen, waardoor jouw standpunt afkalft. En helaas speelt ook hier de tokodrift weer op. Men is bang invloed te verliezen.<sup>279</sup> In het midden gelaten of Doornbos' uitspraak een analyse of een symptoom was van het probleem, hij maakte in elk geval duidelijk dat de communicatie in LTO Nederland niet vlekkeloos verliep.

Deze constatering weerklonk in de gedragscode. Behalve de voor een dergelijke verklaring gebruikelijke afspraken over collegiaal handelen, bevatte de gedragscode enkele zaken die specifiek waren voor de LTO-organisatie. In het inleidend gedeelte werd vastgesteld dat de bestuurders van LTO Nederland zich in een dubbel spanningsveld bevonden. Ten eerste bestond er spanning tussen hun functie als LTO-bestuurder en hun positie als regionaal of sectoraal vertegenwoordiger. Daarnaast hadden zij aan de ene kant te maken met het belang op lange termijn en aan de andere kant met het verlangen van de eigen achterban naar successen op de korte termijn. In de gedragscode stond bepaald dat dit dubbele spanningsveld geen effect mocht hebben op de slagkracht van LTO Nederland. Overigens werd onderkend dat dit niet eenvoudig zou zijn. 'Het vereist durf om in dit spanningsveld voortdurend keuzes te maken op grond van de gemeenschappelijke strategie', zo meldde de gedragscode over de lastige positie waarin de bestuurders verkeerden. Aangezien deze moeilijkheid niet eenvoudig weg te nemen was, bleven de afspraken op dit punt enigszins vaag. Ze bleven op hoofdlijnen beperkt tot de verklaring dat de bestuursleden altijd actief naar overeenstemming zouden zoeken en dat zij een 'ambassadeursrol' zouden vervullen voor de gehele LTO-organisatie op zowel regionaal, sectoraal, nationaal als internationaal niveau. Nauw hiermee verbonden, spraken de ondertekenaars af dat zij hun organisatorische en beleidsmatige geschilpunten voortaan binnenskamers zouden oplossen in plaats van deze via de media uit te vechten. Want anders, zo was de analyse, kon bij leden en relaties eenvoudig de indruk ontstaan dat LTO Nederland een door ruzies getekende organisatie was met maar weinig slagkracht.<sup>280</sup>

### **De glastuinbouw stelt eisen**

Hoewel met de samenwerkingsovereenkomst voor het LTO-concern een forste stap leek te zijn gezet op weg naar een hechtere organisatiestructuur,

<sup>279</sup> *Oogst*, 6 juni 1997 p. 15.

<sup>280</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur 25 november 2003, Ongenummerde bijlage getiteld Samenwerkingsovereenkomst LTO-Concern 19 december 2000 met de aangehechte drie stukken: De besturingsaanpak van LTO-concern, Gedragscode LTO bestuurder, Contributiekoppeling binnen het LTO-concern, Agenda bestuursvergadering 4 april 2000, Bijlage 6 Stuk getiteld Thema's leidraad voor besturing LTO-organisaties, Bijlage 7 Thematische agenda.

was de praktijk geheel anders. In de aanloop naar de ondertekening van de overeenkomst op 19 december 2000 logen de voortekenen er al niet om. Terwijl het de bedoeling was om de al bestaande LTO-structuur verder te versterken, leek het wel alsof de toetredingsonderhandelingen van midden jaren negentig nog eens werden overgedaan. Met name de vakgroep Glastuinbouw vroeg een hoge prijs voor zijn deelname in het LTO-concern. De vakgroep maakte hierbij gebruik van een onderdeel uit de samenwerkingsovereenkomst, dat juist was bedoeld om meer eenheid in het LTO-verband te scheppen. Vooruitlopend op de overeenkomst diende Frans Hoogervorst op 22 maart 2000 namens de vakgroep Glastuinbouw een jaarplan en begroting voor 2001 in bij het LTO-bestuur. De vakgroep presenteerde het jaarplan en de bijbehorende begroting, met verwijzing naar het kwadrantenmodel, als de invulling van het kwadrant 'landelijk sectoraal glastuinbouw'. Aan LTO Nederland werd gevraagd om voor 2001 een bedrag van een miljoen gulden extra voor de glastuinbouw te begroten. Van dit geld wilde de vakgroep enkele beleidsmedewerkers aanstellen, die zich onder meer moesten gaan bezighouden met het arbeidsmarktbeleid voor de glastuinbouw en de liberalisatie van de energiemarkt.<sup>281</sup> Tegelijk liet de vakgroep Glastuinbouw doorschemeren dat het eigenlijk geen verzoek betrof, maar een harde voorwaarde om tot het LTO-concern toe te treden. In een al eerder naar buiten gekomen toelichting schreef de vakgroep over het hypothetische geval dat het gevraagde bedrag niet zou worden toegekend: 'Handhaven van de huidige situatie leidt tot het verder van LTO afdrijven van LTO-Glastuinbouw en uiteindelijk tot het uiteenvallen van het LTO-concern.'<sup>282</sup>

Nadat de vakgroep Glastuinbouw zijn kaarten open op tafel had gelegd, brak een fase aan van loven en bieden tussen enerzijds de vakgroep onder leiding van Hoogervorst en anderzijds de landelijke LTO-top onder leiding van Doornbos. In deze fase liet Hoogervorst doorschemeren dat de vakgroep desnoods als zelfstandige sectorale organisatie verder zou gaan.<sup>283</sup> Hij deed dit terwijl hij zelf onder toenemende druk vanuit zijn achterban kwam te staan. Al enige tijd klonken vanuit de glastuinbouw geluiden dat men liever niet langer samen met de varkenshouderij in één organisatie zat vanwege de mestproblematiek en het slechte imago van laatstgenoemde bedrijfstak.<sup>284</sup> In april 2000 volgde het bericht dat enkele tuinders een eigen vakbond wilden oprichten. Dit voornemen kwam mede voort uit onvrede met de resultaten

---

<sup>281</sup> Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 4 april 2000, Bijlage 9 Brief van 22 maart 2000 van F.H. Hoogervorst aan het bestuur van LTO-Nederland, Bijlage 10 Jaarplan begroting LTO-Glastuinbouw 2001.

<sup>282</sup> *Oogst*, 18 februari 2000 p. 20.

<sup>283</sup> *Oogst*, 7 april 2000 p. 6.

<sup>284</sup> *Oogst*, 22 oktober 1999 p. 17.

die de vakgroep Glastuinbouw had geboekt in de discussie over de Gaswet.<sup>285</sup> Hoewel Hoogervorst zelf door deze ontevreden tuinders onder druk werd gezet, kon hij hun plannen tegelijkertijd goed gebruiken om extra druk op zijn collega's in het LTO-bestuur uit te oefenen. Hij deed dit onder meer door in *Oogst* te verklaren dat hij slechts als vakgroepvoorzitter wilde doorgaan als de vakgroep een eigen budget kreeg.<sup>286</sup> Het uiteindelijke resultaat van de onderhandelingen tussen de vakgroep Glastuinbouw en de LTO-top was dat er vijfhonderdduizend gulden extra voor de glastuinbouw beschikbaar kwam en dat de vakgroep mee ging in het LTO-concern. Omdat de meeste tuinders in het westen van Nederland woonden en dus via de WLTO waren aangesloten, bracht men de extra kosten grotendeels in rekening bij deze West-Nederlandse organisatie.<sup>287</sup>

### **De zwakte van het LTO-concern**

Veel problematischer dan het gegeven dat de vakgroep Glastuinbouw voor zichzelf een financieel voordeel uit de samenwerkingsovereenkomst sleepte, was dat de overeenkomst een zwakke en onduidelijke status had. Goed beschouwd reikte de overeenkomst niet over de grenzen die de betrokken partijen midden jaren negentig bij de oprichting van LTO Nederland hadden getrokken. Evenals toen waren het ook deze keer de partijen met de grootste bedenkingen die bepaalden hoe ver de integratie kon gaan. Zo bevestigde voorzitter Vogelaar van de vakgroep Melkveehouderij dat de samenwerkingsovereenkomst uiterlijk in 2002 moest resulteren in een algemene fusie tot één landelijke LTO-organisatie, maar kwam er een veto van de regionale landbouworganisaties.<sup>288</sup> De onderlinge verdeeldheid maakte het voor de managers van LTO Nederland lastig balanceren. Enerzijds kan worden gezegd dat het managementteam van LTO Nederland met het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst een fraai staaltje evenwichtskunst liet zien, maar anderzijds had dit als gevolg dat de verklaring nogal vaag bleef. In een toelichting op de overeenkomst stond bijvoorbeeld te lezen: “Wat op gang komt is een verbetering van de samenwerking tussen de organisaties die – elk op eigen wijze en vanuit een andere historie – staan voor de belangen van hun leden. We kiezen niet voor een fusie. Dat zou namelijk alleen op het eerste gezicht tot een versterking van de samenhang kunnen leiden (...). Alle inhoudelijke vragen blijven. En een fusie stapt ook over de gevoelens en

---

<sup>285</sup> *Oogst*, 14 april 2000 p. 19.

<sup>286</sup> *Oogst*, 12 mei 2000 p. 17.

<sup>287</sup> Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 3 oktober 2000, Bijlage 6 Concept-begroting 2001, Agenda bestuursvergadering 17 oktober 2000, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het bestuur gehouden op dinsdag 3 oktober te Renkum; *Oogst*, 23 juni 2000 p. 8.

<sup>288</sup> Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 4 juli 2000, Bijlage 2 Verslag van de vergadering van het bestuur gehouden op juni 2000 te Venlo; *Oogst*, 9 juni 2000 p. 17.

omstandigheden heen, die maken dat de diverse onderdelen van LTO – ondanks hun gemeenschappelijke naam – op dit moment nog niet van harte hun belangen toevertrouwen aan een nieuw en groter geheel: ‘LTO’ moet dat vertrouwen nog verdienen. De ‘concerngedachte’ reflecteert met andere woorden een beoogd *bondgenootschap* tussen partners, dat daartoe moet leiden.<sup>289</sup> Doornbos vatte dit voor het tijdschrift *Oogst* minder wollig, maar nog steeds enigszins cryptisch samen met de opmerking dat een fusie nog niet aan de orde was, maar dat het concern wel naar één organisatie zou toegroeien.<sup>290</sup> Hoofdredacteur Martijn de Groot analyseerde de gedachte achter de samenwerkingsovereenkomst helder als het streven om als concern te werken zonder een concern te zijn.<sup>291</sup>

Met deze analyse gaf De Groot precies aan waar het fundamentele probleem van de samenwerkingsovereenkomst zat. Het LTO-concern waar in de samenwerkingsovereenkomst sprake van was, had geen solide juridische basis. Bij het concern ging het niet om een afzonderlijke rechtspersoon met eigen statuten, maar slechts om een vorm van samenwerking tussen zelfstandige organisaties op basis van een overeenkomst. Dit betekende dat het LTO-concern niet de formele opvolger van LTO Nederland was. De situatie zat ingewikkelder in elkaar: LTO Nederland was, naast haar vakgroepen en de regionale en sectorale landbouwverenigingen, één van de partijen in het LTO-concern. Tegelijkertijd was LTO Nederland, als overkoepelend verband van deze vakgroepen en regionale en sectorale verenigingen, de organisatie bij uitstek waarin aan het LTO concern vorm zou moeten worden gegeven. Om niet alles van de samenwerkingsovereenkomst te laten afhangen, sprak men af om de beoogde structuur van het concern te zullen vastleggen in de statuten van LTO Nederland. Wat kortom gebeurde, was dat men een op papier hechte, maar juridisch zwakke vorm van samenwerking smeedde in de vorm van het LTO-concern, met de afspraak om later aan deze samenwerking een stevige basis te geven middels een wijziging van de statuten van LTO Nederland.<sup>292</sup> Vooral nog waren de gemaakte afspraken echter nog niet in de statuten van LTO Nederland bekrachtigd. Het moge duidelijk zijn dat de samenwerkingsovereenkomst zo een wat ongewisse situatie opleverde. Dit signaleerden ook de ondernemingsraden van LTO Nederland en de regionale landbouworganisaties, die om hun visie op de overeenkomst waren gevraagd. Na een gemeenschappelijk vooroverleg van alle ondernemingsraden, schre-

<sup>289</sup> Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 5 juni 2000, Bijlage 2 Voorstel nieuwe bestuursaanpak LTO-concern.

<sup>290</sup> *Oogst*, 9 juni 2000 p. 17.

<sup>291</sup> *Oogst*, 5 juli 2002 p. 5.

<sup>292</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur LTO-concern 11 september 2001, Bijlage 14 Concept-uitgangspunten voor de wijziging van de statuten van LTO-Nederland, Stukken met betrekking tot de organisatie van het LTO-concern, Stuk van 18 september 2001 getiteld Concept-wijziging van de statuten van LTO-Nederland.

ven de raden van de gewestelijke organisaties WLTO, GLTO en de koepelorganisatie LTO Nederland ieder in hun respectievelijke adviesnota: 'De Samenwerkingsovereenkomst is een aanzet tot nauwere samenwerking en wordt om die reden door de Ondernemingsraad toegejuicht. Tegelijkertijd constateert de Ondernemingsraad dat het huidige voorstel nog een grote mate van vrijheid kent voor de individuele organisaties in het totaal van het concern. Uiteindelijk bepaalt elke organisatie zelf welke concernactiviteiten het wil inzetten en welke niet. Gezien de huidige cultuur van de organisaties betwijfelt de Ondernemingsraad of in de praktijk en op korte termijn met deze Samenwerkingsovereenkomst de beoogde effectiviteit en winst voor de leden worden behaald. De Ondernemingsraad ziet deze Samenwerkingsovereenkomst dan ook als een noodzakelijke start om verdere efficiëncyslagen transparant te krijgen en te kunnen realiseren. De overeenkomst zal met spoed verder uitgewerkt en uitgebouwd moeten worden. Gebeurt dit niet, dan wel in een traag tempo, dan zal de discussie over de structuur en het belang van de landbouworganisaties snel en in verhevigde vorm terugkeren.'<sup>293</sup>

#### **Twijfel van de ZLTO over het marktbeleid van LTO Nederland**

De door de ondernemingsraden voorziene discussie liet inderdaad niet lang op zich wachten. Zij ontbrandde opnieuw in alle hevigheid toen de LTO-directie in 2001 begon aan de vertaling van de afspraken uit de samenwerkingsovereenkomst naar de statuten van LTO Nederland. Wederom bleken de regionale landbouwverenigingen niet enthousiast om bevoegdheden aan de centrale LTO-organisatie af te staan. In de LTO-bestuursvergadering van 23 oktober 2001 stelden Antoon Vermeer van de ZLTO en Jos Roemaat van de GLTO een duidelijke grens: de beoogde statutenwijziging moest binnen de grenzen van de samenwerkingsovereenkomst blijven.<sup>294</sup> Deze voorwaarde van de GLTO en de ZLTO hing deels samen met de voortdurende machtsstrijd binnen LTO Nederland. Op 20 maart 2001 was ondertussen het managementteam voor het LTO-concern benoemd.<sup>295</sup> Dit team bestond uit vijf personen. Dirk Duijzer kreeg de leiding. De volgende drie leden, Gerard Titulaer, Harm de Kroon en Cees van Rooij, waren afkomstig uit de directies van respectievelijk de WLTO, NLTO en LLTB. Het vijfde lid, Thijs

<sup>293</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 20 maart 2001, Bijlages 2 tot en met 7 Reacties van de ondernemingsraden van GLTO, LLTB, NLTO, WLTO, ZLTO en LTO-Nederland op de samenwerkingsovereenkomst.

<sup>294</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 4 december 2001, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 23 oktober 2001 te Den Haag.

<sup>295</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 1 mei 2001, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 20 maart 2001 te Den Haag, SER.

Cuijpers, had zijn sporen in LTO Nederland verdiend als manager van de vakgroep Rundveehouderij. Dit betekende dat de ZLTO en GLTO als enige van de vijf regionale landbouworganisaties niet via een van hun directieleden in het managementteam van het LTO-concern waren vertegenwoordigd. Dit maakte voor deze organisaties een verdere overheveling van taken naar het LTO-concern onaantrekkelijk.

Het commentaar van de GLTO en de ZLTO maakte duidelijk dat een verdere uitbreiding en verdieping van de afspraken, zoals de ondernemingsraden hadden gehoopt, er voorlopig niet in zat. Het tegendeel was eerder het geval. Spoedig ontstond grote onenigheid over de interpretatie van de reeds gemaakte afspraken en de vraag hoe deze in de statuten moesten worden verwoord.<sup>296</sup> De moeilijkheden rond de gesloten samenwerkingsovereenkomst hadden behalve met het machtsvraagstuk te maken met de inhoudelijke bedenkingen die sommige ondertekenaars hadden. Zoals al eerder, was de ZLTO het meest uitgesproken in haar kritiek. ZLTO-directeur Gerard van Oosten en voorzitter Vermeer lieten herhaaldelijk blijken grote twijfels te hebben. Hun fundamentele bezwaar was dat er geen duidelijke keus werd gemaakt met betrekking tot de strategische koers van de LTO-organisatie. Weliswaar stond in de samenwerkingsovereenkomst dat het LTO-concern zich op vijf kernthema's zou richten, maar de ZLTO zag dit naar haar smaak onvoldoende terug in de praktijk. Volgens Van Oosten en Vermeer zou men het eerst over het doel en de strategie van LTO Nederland moeten hebben alvorens de structuur van de organisatie aan te passen.<sup>297</sup> Vanuit de concerndirectie werd hier tegenin gebracht dat de discussie over doel en strategie geen excuus mocht zijn om de vraag over de organisatorische structuur vooruit te schuiven.<sup>298</sup> Toch had de ZLTO wel een punt. Zij stond in elk geval niet alleen in haar kritiek. Ook de ondernemingsraden van de verschillende landbouworganisaties misten in de samenwerkingsovereenkomst een heldere visie op de taak van het LTO-concern. Voor zoverre er al duidelijke keuzes over de te volgen koers werden gemaakt, waren deze onvoldoende uitgewerkt. Dit gold volgens de ondernemingsraden met name voor het voornemen om zich als LTO-organisatie naast de traditionele lobby bij de overheid meer op

---

<sup>296</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 26 februari 2002, Bijlage 5 Covernotitie statuten en bevoegdheden LTO-Nederland.

<sup>297</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur LTO-concern 9 september 2002, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO Concern gehouden op dinsdag 2 juli 2002 te Den Haag, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 23 september 2002, Bijlage 2 Doorontwikkeling LTO Concern (reactie DB); *Oogst*, 28 januari 2000 p. 24, 23 augustus 2002 p. 17.

<sup>298</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur LTO-concern 2 juli 2002, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 21 mei 2002 te Den Haag, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 22 oktober 2002, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO Concern gehouden op maandag 26 augustus 2002 te Den Haag.

de markt te gaan richten.<sup>299</sup>

Nu was het voor LTO Nederland ook wel moeilijk om invloed op de agrarische markt uit te oefenen. Dit hing niet alleen samen met het regulerend optreden van de overheid op deze markt. Het kwam ook niet uitsluitend doordat de belangen van agrariërs enerzijds en consumenten anderzijds soms verschilden. Minstens zo belangrijk was dat er doorgaans tussen de primaire agrarische productie door de boeren en de uiteindelijke afzet bij de consument een keten van verwerkende bedrijven zat. Deze bedrijven hadden allemaal hun eigen economische belangen, die dikwijls niet met die van de agrariërs overeenkwamen. Hierbij hoeft maar te worden gedacht aan het gegeven dat een hogere afzetprijs voor de boer een hogere inkoopprijs voor de verwerkende industrie betekende. Vanouds functioneerde het landbouwministerie als ontmoetingspunt tussen de verschillende partijen. De verwerkende en de toeleverende industrie had echter een steeds grootschaliger structuur gekregen. In nauwe samenhang hiermee was zij zich breder en meer internationaal gaan oriënteren. Zo had zij aansluiting gezocht en gevonden bij de in 1996 uit een fusie voortgekomen werkgeversorganisatie VNO-NCW, wat haar toegang gaf tot een nieuw netwerk van contacten buiten het landbouwministerie om. Dit maakte het voor LTO Nederland lastiger het contact met de verwerkende industrie te onderhouden.<sup>300</sup> Aan het streven naar een betere positie voor de landbouwers op de agrarische afzetmarkt kon ook op een andere manier invulling worden gegeven. Een beproefd middel was de coöperatie. Al in de negentiende eeuw hadden ondernemende agrariërs door het oprichten van talrijke afzetcoöperaties en coöperatieve landbouwindustrieën hun marktpositie proberen te versterken. Ook hier leidden fusies en schaalvergroting echter tot andere verhoudingen. Na verloop van tijd was een aantal grote coöperatieve ondernemingen overgebleven. Deze ondernemingen trokken steeds vaker professionele bestuurders aan, waardoor de afstand tussen de top van de coöperatie en de aangesloten agrariërs groter werd. De situatie waarin de boeren zelf in hun vrije uurtjes de coöperatie bestuurden, was verleden tijd. Ondertussen bleef het proces van schaalvergroting doorgaan. In de jaren rond de millenniumwisseling voelden veel coöperaties, door de toenemende internationale concurrentie, een zware druk tot vergroting van hun marktaandeel. Dat kon door middel van fusies of door overnames. Voor het overnemen van andere ondernemingen was veel geld

---

<sup>299</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 20 maart 2001, Bijlages 2, 4, 5, 6 en 7 Reacties van de ondernemingsraden van GLTO, NLTO, WLTO, ZLTO en LTO-Nederland op de samenwerkingsovereenkomst. Alleen de ondernemingsraad van de LLTB had het in zijn reactie niet over een geconstateerd gebrek aan visie.

<sup>300</sup> Archief LTO Nederland, Agenda extra bestuursvergadering 18 juni 1997, Bijlage 2 De ondernemende organisatie, p. 2.

nodig.<sup>301</sup> Dat was echter precies waar het LTO Nederland aan ontbrak.

De ZLTO verkeerde wat dat betreft in een betere positie. Bij het ontstaan van de ZLTO in 1999 was het omvangrijke vermogen van fusiepartner NCB ondergebracht in het fonds NCB Ontwikkeling. Door een personele unie kreeg het ZLTO-bestuur zeggenschap over dit fonds. Bovendien waren de leden van de ZLTO tegelijk lid van NCB Ontwikkeling. In 2000 schatte het *NRC Handelsblad* het door de ZLTO beheerde vermogen op twee tot drie miljard gulden. Dit geld was voor een belangrijk deel geïnvesteerd in talrijke bedrijven. Zo bezat de ZLTO achttien procent van de aandelen van Dumeco BV.<sup>302</sup> Dumeco was, met een omzet in 1999 van 2,9 miljard, een eigen vermogen van 225 miljoen en een nettowinst van 28 miljoen gulden, het op een na grootste vleesbedrijf van Europa. De ZLTO bezat tevens een aandeel van ruim vijftien procent in Sobel NV. Sobel was een conglomeraat van circa zeventig bedrijven in binnen- en buitenland die zich onder meer bezighielden met het verwerken van kadavers en het maken van geneesmiddelen. Via het destructiebedrijf Rendac bezat Sobel het monopolie op de kadaververwerking in Nederland, België en een deel van Duitsland. Dankzij dochteronderneming Banner Pharmacaps was Sobel wereldmarktleider bij het vervaardigen van gelatinecapsules voor de farmaceutische, voedings- en cosmetische markt. In 1998 boekte Sobel een winst van 25 miljoen gulden, bij een omzet van 1,1 miljard. Het eigen vermogen bedroeg 400 miljoen gulden. Naast haar aandeel in Dumeco en Sobel had de ZLTO belangen in enkele kleinere ondernemingen. In de bedrijven waarvan de ZLTO grootaandeelhouder was, vervulden voormannen van deze organisatie belangrijke bestuurs- en commissariaatsfuncties. Dankzij deze financiële belangen en persoonlijke banden kon de ZLTO tot ver in de agro-industriële keten invloed uitoefenen ten gunste van haar leden.<sup>303</sup>

LTO Nederland participeerde ook in een aantal bedrijven. Op 1 mei 2002 bracht zij haar deelnemingen onder in LTO Bedrijven BV. Deze besloten vennootschap telde bij oprichting vier bedrijven. Dat waren AgroPower BV en LTO Commerce BV, voor de collectieve inkoop van onder meer gas en diesel; het bedrijf Agro Portal BV, dat een website voor de agrarische sector beheerde; en de reisorganisatie Agro Reizen BV.<sup>304</sup> LTO Bedrijven BV was echter qua omvang onvergelykbaar met het bedrijvenimperium van de ZLTO. Daar kwam bij dat LTO Bedrijven BV weliswaar zorgde voor een

<sup>301</sup> Het Financieel Dagblad, 30 december 2002; FEM Business, 18 februari 2006.

<sup>302</sup> Het woord 'bezat' is hier omwille van de leesbaarheid gebruikt. De eigenlijke situatie was dat NCB Ontwikkeling de aandelen bezat, terwijl de ZLTO zeggenschap over NCB Ontwikkeling had.

<sup>303</sup> *NRC Handelsblad*, 8 april 2000. Zie voor de verhouding van de NCB met het coöperatiewezen: Ton Duffhues, *Voor een betere toekomst*, 337-341.

<sup>304</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 2 juli 2002, Bijlage 5 Bericht LTO Bedrijven BV; *Oogst* 25 februari 2005 p. 16.



collectieve inkoop van producten voor boeren en tuinders, maar geen rol speelde bij de afzet en verwerking van agrarische producten. De afzonderlijke regionale landbouworganisaties in de noordelijke helft van Nederland kampen met een vergelijkbaar probleem als koepelorganisatie LTO Nederland. Weliswaar zagen zij het belang in van een betere vermarkting van de producten van hun leden, maar zij misten in belangrijke mate de middelen daartoe. De GLTO bijvoorbeeld, onderhield, net zoals de ZLTO, contacten met vleesverwerker Dumeco. GLTO-directeur Henk Robben voegde daar in het LTO-blad *Oogst* echter bescheiden aan toe: ‘alleen beschikken wij niet over de financiële reserves die de ZLTO heeft en daardoor gaat het op een wat ander niveau.’<sup>305</sup> Het was gezien deze ongelijkwaardige verhouding begrijpelijk dat de ZLTO zich sceptisch toonde over het marktbeleid van LTO Nederland. ZLTO-directeur Van Oosten zei daarover: ‘Boeren en tuinders moeten meer voor de markt produceren en niet alleen bulk. Dat roept iedereen al jaren. Maar als de organisatie daar werkelijk van overtuigd is, waarom trekt ze er dan niet harder aan. Waarom heeft LTO geen overleg met marktpartijen en de tussenhandel om de positie van boeren en tuinders te verbeteren?’<sup>306</sup> Volgens de ZLTO ging het niet alleen om onmacht, maar ook om onwil. Volgens haar was de benadering van LTO Nederland verkeerd. Nogmaals Van Oosten: ‘In de praktijk blijkt toch dat vaak een polariserende positie wordt gekozen. De retail, de coöperaties, de ander heeft het vaak gedaan. Die houding levert niks meer op. Er is maar één weg en dat is samen met de partners. Als je iets wil bereiken op die markt, kies daar dan een partner voor die al een positie heeft en ga niet proberen als kleine marktpartij het wiel opnieuw uit te vinden.’<sup>307</sup>

### **Een andere weg naar het zelfde doel**

Toch was niet alleen de ZLTO huiverig om iets van haar macht op te geven ten bate van het LTO-concern. De sectorale organisaties koesteren evenzeer hun zelfstandigheid. Oorspronkelijk was het de bedoeling geweest dat er na het sluiten van de samenwerkingsovereenkomst harde afspraken met deze organisaties werden gemaakt over verdere integratie in het LTO-concern.<sup>308</sup> De regionale landbouworganisaties drongen hier al langer op aan. Zij verlangden dat de sectorale organisaties hun zelfstandigheid opgaven, om vervolgens geheel in de regionale organisaties en de overkoepelende structuur van LTO Nederland op te gaan. Hiermee zou meteen een eind moeten komen aan de klacht van de reeds volledig geïntegreerde vakgroepen dat zij bij de

---

<sup>305</sup> *Oogst*, 27 juni 2003 p. 24.

<sup>306</sup> *Oogst*, 28 januari 2000 p. 25.

<sup>307</sup> *Oogst*, 27 juni 2003 p. 24.

<sup>308</sup> *Oogst*, 7 april 2000 p. 6.

sectorale organisaties waren achtergesteld. Weldra bleek echter dat de sectorale organisaties weliswaar bereid waren tot de nauwere samenwerking zoals die in de samenwerkingsovereenkomst was overeengekomen, maar dat zij er niets voor voelden om zichzelf op te heffen. Stuk voor stuk handhaafden zij hun eerdere besluit om zelfstandig te blijven. Hierop ontwikkelden de managers van het LTO-concern een nieuw plan. Zij kwamen met het voorstel om de statuten van LTO Nederland zo aan te passen dat voortaan alleen de regionale landbouwverenigingen nog lid konden zijn. Tot dan toe was het lidmaatschap van LTO Nederland ook voor de sectorale organisaties opengesteld. Dit laatste, zo redeneerden LTO-directeur Duijzer en de zijnen, was niet langer nodig, aangezien de sectorale organisaties ondertussen al middels de samenwerkingsovereenkomst aan het LTO-concern waren verbonden. Door het lidmaatschap aan de regionale organisaties voor te behouden, zou het onderscheid tussen de geïntegreerde vakgroepen en de zelfstandige sectorale organisaties vervagen. Voor beide groepen zou gelden dat zij geen lid van LTO Nederland, maar wel partij in de samenwerkingsovereenkomst waren. Zowel de vakgroepen als de sectorale organisaties zouden op basis van deze samenwerkingsovereenkomst in de relevante organen van het LTO-concern zijn vertegenwoordigd. Voor de aangesloten boeren en tuinders had de voorgestelde constructie geen directe gevolgen. Dankzij het eerder overeengekomen dubbele lidmaatschap zou binnenkort iedereen van een van de regionale organisaties lid zijn. De aansluiting bij LTO Nederland was daarmee automatisch geregeld.<sup>309</sup> De regionale organisaties voelden wel voor dit voorstel, omdat het tegemoet kwam aan hun oude wens om de regio's centraal te stellen in LTO Nederland. De sectorale organisaties, aan de andere kant, vreesden een marginalisatie van hun positie en maakten bezwaar. De discussie over de plaats van de sectororganisaties in LTO Nederland sleepte zich voort.<sup>310</sup>

Het gegeven dat noch de regionale noch de sectorale organisaties na de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst wezenlijk aan invloed inboetten, maakte dat de onvrede van de vakgroepen voortduurde. Met name in de vakgroep Glastuinbouw nam het ongenoegen over het functioneren van het LTO-concern sterk toe. Dit leidde tot een voorzichtig aftasten van de

---

<sup>309</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur LTO-concern 11 september 2001, Bijlage 14 Concept-uitgangspunten voor de wijziging van de statuten van LTO-Nederland, Stukken met betrekking tot de organisatie van het LTO-concern, Stuk van 18 september 2001 getiteld Concept-wijziging van de statuten van LTO-Nederland.

<sup>310</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur LTO-concern 23 oktober 2001, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 11 september 2001 te Den Haag, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 4 december 2001, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 23 oktober 2001 te Den Haag, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 9 april 2002, Ongenummerde Bijlage Verslag van het Dagelijks Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 26 februari 2002 te Den Haag.

mogelijkheden om buiten het LTO-verband verder te gaan. In 2001 pleitte een aantal glastuinders uit het WLTO-gebied er voor om de belangenbehartiging voor de glastuinbouw onder te brengen bij werkgeversorganisatie VNO-NCW. Deze tuinders meenden tevens dat de glastuinbouw, in plaats van bij het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, thuishoorde bij Economische Zaken, dat over de voor de glastuinbouw belangrijke Gaswet ging.<sup>311</sup> Rond dezelfde tijd opperde vakgroepvoorzitter Hoogervorst om als vakgroep aansluiting te zoeken bij de werkgeversorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf MKB-Nederland. Later kwam hij van dit denkbeeld terug. Bij nader inzien achtte hij LTO Nederland toch een betere belangenbehartiger voor de glastuinbouw dan MKB-Nederland. Deze laatste organisatie moest tenslotte ook rekening houden met de belangen van totaal andere sectoren, zoals het bakkerijbedrijf en de horeca.<sup>312</sup>

Dit nam niet weg dat er volgens Hoogervorst binnen LTO Nederland wezenlijke veranderingen moesten plaatsvinden. Op 21 november 2001 stuurde hij aan het dagelijks bestuur van het LTO-concern een brief waarin hij zijn visie op het concern gaf. Om te beginnen zette hij uiteen wat er volgens hem mis was met de gesloten samenwerkingsovereenkomst. Hoogervorst schreef: 'De gekozen samenwerking is geen fusie. Dit houdt in dat zelfstandige partijen zelfstandigheid behouden en de partijen die geen zelfstandigheid hadden dat ook niet krijgen. Dit mist zijn uitwerking binnen LTO-concern niet. Het betekent dat de grip op delen van LTO-concern absoluut is (de niet zelfstandige onderdelen, zoals LTO-Glastuinbouw) en dat de grip op andere delen ontbreekt. Dit uit zich direct en het meest in de geldstromen. LTO-Nederland en met name de interne (niet zelfstandige) vakgroepen zijn voor hun financiën volkomen afhankelijk van de regionale organisaties. In mijn optiek wordt LTO-Nederland en ook LTO-concern dan ook geregeerd door de regionale LTO-organisaties, of drukken zij in ieder geval een zwaar stempel op dit concern. De regionale LTO-organisaties hebben er geen belang bij dat interne vakgroepen, zoals LTO-Glastuinbouw een zelfstandige positie krijgen.' Met deze passage herhaalde Hoogervorst zijn oude klacht dat de vakgroepen een marginale positie hadden. In het tweede deel van zijn brief schetste hij een nieuw toekomstbeeld voor LTO Nederland. Volgens Hoogervorst moest LTO Nederland zich ontwikkelen tot de centrale werkgeversorganisatie voor het hele 'agribusinesscomplex'. Het LTO-concern beschouwde hij als niet meer dan een geforceerde poging om de belangenbehartiging voor de primaire sector in een keurslijf te dwingen, zonder rekening te houden met de andere partijen in de productieketen of -kolom. Voor het veiligstellen van de Nederlandse land- en tuinbouw was echter juist de

---

<sup>311</sup> *Oogst*, 13 april 2001 p. 17.

<sup>312</sup> *Oogst*, 21 december 2001 p. 19.

bundeling van alle krachten in het agribusinesscomplex nodig, zo meende Hoogervorst. Daarom zou LTO Nederland er in de toekomst niet alleen voor de primaire sector moeten zijn, maar voor alle deelnemers in de keten. Dit bracht met zich mee dat LTO Nederland haar functie van brancheorganisatie voor de primaire sector moest opgeven. De sectorale vertegenwoordiging zou volledig naar het subniveau van de afzonderlijke sectorale organisaties en de vakgroepen moeten verschuiven. Om hun rol van sectoraal vertegenwoordiger en belangenbehartiger goed te kunnen vervullen, zouden de vakgroepen zelfstandig moeten worden. Voor LTO Nederland bleef de kern-taak over van centrale werkgeversorganisatie voor de Nederlandse agribusiness. Zij zou niet alleen koepelorganisatie moeten zijn voor de agrarische sectororganisaties, maar evenzeer voor de organisaties die de toelevering, afzet, verwerking en distributie vertegenwoordigden. LTO Nederland zou er kortom moeten zijn voor alle sectororganisaties in de kolom.<sup>313</sup> Met dit voorstel beklemtoonde Hoogervorst het belang van de samenwerking in de keten, net zoals de ZLTO dat deed. Waar echter de ZLTO als regionale organisatie aan deze samenwerking vorm gaf, legde Hoogervorst het primaat bij de sectorale vertegenwoordiging.

#### **De teloorgang van het LTO-concern**

Door de voortdurende machtsstrijd tussen de regionale organisaties, sectorale organisaties en vakgroepen, van welke laatste vooral de Glastuinbouw, was het ondertussen nog steeds niet gelukt om de afspraken uit de samenwerkingsovereenkomst vast te leggen in de statuten van LTO Nederland. De onderlinge verdeeldheid was te groot. Begin 2002 stelde het managementteam onder leiding van Duijzer het ambitieniveau naar beneden bij, tot het doorvoeren van slechts enkele beperkte wijzigingen in de statuten.<sup>314</sup> De poging om LTO Nederland door middel van de samenwerkingsovereenkomst tot een hechter verband te smeden, was mislukt. De betrokkenen ervoeren dit net zo. Algemeen heerste de opvatting dat de samenwerkingsovereenkomst niet werkte en het LTO-concern niet de beoogde efficiencywinst had gebracht. Een geanonimiseerd onderzoek onder de vertegenwoordigers van vakgroepen, sectoren en regio's leverde een litanie van klachten op. Over hun gemeenschappelijk functioneren in het concern zeiden de ondervraagden onder meer: iedereen zit er vrijblijvend; de helderheid van besluitvorming ontbreekt; er is weinig vertrouwen tussen de bestuursleden onderling; we

<sup>313</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 4 december 2001, Bijlage 9 Brief 21 november 2001 van F.H. Hoogervorst aan het Dagelijks Bestuur van LTO-concern.

<sup>314</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 26 februari 2002, Bijlage 5 Overnotitie statuten en bevoegdheden LTO-Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 9 april 2002, Bijlage getiteld Verslag van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 26 februari 2002 te Den Haag.

spreken elkaar niet rechtstreeks aan; er is geen verantwoordelijkheid voor het geheel; er is weinig betrokkenheid; men loopt maar in en uit. De samenwerkingsovereenkomst werd getypeerd als een ‘papieren tijger’, het concernbestuur als een ‘Poolse landdag’.<sup>315</sup> Eigenlijk voelde geen van de betrokkenen er voor om op deze manier met het LTO-concern verder te gaan. De vakgroep Glastuinbouw zegde de overeenkomst zelfs expliciet met een brief op.<sup>316</sup> De situatie was terug bij af.

Voor het managementteam restte na het stuklopen van het LTO-concern weinig anders dan in te zetten op een doorstart, in de hoop dat de samenwerking deze keer wel zou slagen. Hiertoe werden drie modellen ontwikkeld: het zogenoemde fusiemodel, het branchemodel en het samenwerkingsmodel. Het fusiemodel was gebaseerd op de oude gedachte dat de agrarische belangenbehartiging zoveel mogelijk via het landelijke LTO-apparaat moest verlopen. Aangezien het niet haalbaar leek om ze op te heffen, zouden de afzonderlijke regionale en sectorale organisaties weliswaar blijven bestaan, maar al hun personeel zou via de landelijke LTO-organisatie worden aangesteld. Bij het branchemodel ging het om een verdere uitwerking van het door Hoogervorst geopperde voorstel om de belangenbehartiging op het sectorale niveau te concentreren. LTO Nederland kreeg in dit model de functie toebedeeld van centraal ontmoetingspunt van de sectoren. Ten slotte was er het samenwerkingsmodel. Dit door de ZLTO en LLTB ontwikkelde model nam de samenwerking tussen de vijf regionale organisaties als basis. Volgens de ZLTO en LLTB zouden LTO Nederland en de sectorale organisaties in het samenwerkingsverband van de regio’s moeten opgaan. Op 9 oktober 2002 bespraken de afgevaardigden van regio’s, sectoren en vakgroepen in het LTO-bestuur de drie modellen. Niet geheel onverwacht, bleek dat voor geen van de modellen unanieme steun bestond. De ZLTO en LLTB keurden het fusieplan af, met als argument dat door verdere centralisatie de afstand tot de provincies, gemeentes, waterschappen en de leden in de regio te groot zou worden. Zij vreesden het ontstaan van een organisatie die net zoals het voormalige Landbouwschap op weinig steun van de achterban kon rekenen. ZLTO-voorzitter Vermeer typeerde de fusie in dit verband als ‘een kansloos proces’. Ook de NLTO was niet overtuigd. De sectorale organisaties keerden zich tegen het samenwerkingsmodel van de ZLTO en LLTB. Het branche-

<sup>315</sup> Archief LTO Nederland, Aanvulling op de agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 26 augustus 2002, Bijlage 1 Notitie Doorontwikking LTO Concern, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 22 oktober 2002, Bijlage 2 Besluitenlijst van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO Concern gehouden op woensdag 9 oktober 2002 te Bunnik.

<sup>316</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 26 augustus 2002, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO-concern gehouden op dinsdag 2 juli 2002 te Den Haag, Agenda vergadering algemeen bestuur LTO-concern 9 september 2002, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO Concern gehouden op dinsdag 2 juli 2002 te Den Haag; *Oogst*, 5 juli 2002 p. 6.

model werd vrij algemeen als een achteruitgang beschouwd, omdat zonder sterke centrale aansturing voortdurend het gevaar bestond van openlijke verdeeldheid tussen de sectoren.<sup>317</sup> Nadat eerst was vastgesteld dat LTO Nederland niet goed functioneerde, daarna de als remedie bedoelde samenwerkingsovereenkomst geen succes bleek te zijn, was nu ook de doorstart voor een verbeterde samenwerking mislukt. De organisatie zat muurvast.

### **Het initiatief van de noordelijke regionale landbouworganisaties**

Achteraf kan worden vastgesteld dat de managers van LTO Nederland na de mislukte doorstart van eind 2002 definitief hun greep op de ontwikkeling van de federatie kwijt waren. Er brak een periode aan waarin de verschillende partijen in LTO Nederland nadrukkelijk hun eigen koers gingen. De ZLTO bouwde voortvarend verder aan haar bedrijvenimperium. Eind 2002, begin 2003 kocht de organisatie eerst het Duitse vleesconcern A. Moxsel AG. op, om vervolgens vleesverwerker Dumeco, waarvan zij al grootaandeelhouder was, volledig over te nemen. Beide bedrijven werden samen met ZLTO-dochter Sobel ondergebracht in de nieuwe holding Best Agrifund NV.<sup>318</sup> Ondertussen kampte de landelijke LTO-organisatie met steeds nijpender financiële problemen. Begin 2003 zag de directie zich genoodzaakt tot het doorvoeren van een grote reorganisatie. Er kwam een vacaturestop, waarna met goedkeuring van de ondernemingsraad een afvloeiingsplan werd opgesteld voor een personeelsvermindering van circa dertig procent in één jaar tijd. Dat de LTO-directie zo plotseling zo grondig moest ingrijpen had een aantal acute oorzaken. Door de heersende economische recessie werd verlies geleden op de beheerde aandelen en stegen de pensioenlasten. Het kwam ook doordat de afdracht door de regionale landbouworganisaties aan het landelijke LTO-apparaat naar beneden toe moest worden bijgesteld.<sup>319</sup> Deze organisaties kampten met dezelfde acute moeilijkheden als de landelijke LTO-organisatie en hadden bovendien te maken met het structurele probleem van de dalende ledentallen. Hetzelfde gold voor de sectorale organisaties. Behalve de landelijke LTO-organisatie moesten daarom ook de afzonderlijke regionale en sectorale verenigingen hun organisatiestructuur aanpassen om de zaak financi-

---

<sup>317</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 22 oktober 2002, Bijlage 2 Besluitenlijst van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO Concern gehouden op woensdag 9 oktober 2002 te Bunnik, Bijlage 8 Stuk getiteld Bestuur LTO: het moet beter; *Oogst*, 5 juli 2002 p. 18, 9 augustus 2002 p. 6, 18 oktober 2002 p. 18.

<sup>318</sup> *Oogst*, 13 december 2002 p. 6, 20 december 2002 p. 19 en 84, 17 januari 2003 p. 7, 4 april 2003 p. 53, 18 april 2003 p. 7.

<sup>319</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 17 juni 2003, Bijlage 2 Brief 11 juni 2003 betreffende de begroting aan de voorzitters en leden van het dagelijks bestuur, Bijlage 3 Brief 13 mei 2003 betreffende vacaturestop aan de personeelsleden die werkzaam zijn bij LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur 9 december 2003, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO Nederland gehouden op 28 oktober 2003 te Den Haag.

eel op orde te houden. De vraag was hoe dat kon worden gedaan zonder dat de dienstverlening aan de leden achteruitging. De GLTO had eind jaren negentig al eens geprobeerd om over te gaan op een systeem van variabele contributie, waarbij de individuele leden konden kiezen welke diensten zij al dan niet wilden afnemen. Dit plan was echter als zijnde te riskant door de ledenraad afgewezen.<sup>320</sup> Er kon ook worden gekozen voor interne schaalvergroting. Dit was wat uiteindelijk alle regionale organisaties deden. De NLTO, WLTO, GLTO, ZLTO en LLTB schaften allemaal hun lokale kringen af en voegden deze samen tot grotere afdelingen. De ZLTO bijvoorbeeld reduceerde haar tien lokale kringen tot vier afdelingen. Het binnen het WLTO-gebied gelegen Westland kreeg de grootste afdeling. Hier ontstond in 2003 uit een fusie een afdeling met meer dan tweeduizend leden. Een vergelijkbaar proces van schaalvergroting deed zich bij de sectorale verenigingen voor. Zo fuseerden de kringen van Utrecht, Gelderland en Overijssel van de Nederlandse Fruittelers Organisatie in 2002 tot de nieuwe kring NFO Midden Nederland.<sup>321</sup> Bij al deze voorbeelden ging het om fusies binnen de afzonderlijke regionale en sectorale verenigingen. Voor de verdere ontwikkeling van LTO Nederland zou een fusie tussen enkele van de aangesloten regionale landbouworganisaties beslissend blijken.

Al in de zomer van 2002, toen nog volop aan de doorstart van het LTO-concern werd gewerkt, hadden de besturen van de GLTO en WLTO aangegeven dat als het niet tot een landelijke fusie kwam, zij in elk geval hun twee organisaties zouden samenvoegen.<sup>322</sup> Zoals uiteengezet, ketste de doorstart van het concern in het najaar van 2002 af, omdat noch het ontwikkelde fusiemodel, noch het branchemodel, noch het samenwerkingsmodel unanieme steun kreeg. Hierop begonnen de besturen van de GLTO en WLTO met de voorbereidingen voor de aangekondigde fusie. Zij trokken daarmee het initiatief in LTO Nederland naar zich toe. Begin 2003 schoof ook de NLTO bij de fusiebesprekingen aan. De ZLTO en de LLTB hielden zich afzijdig. Dat juist de drie regionale landbouwverenigingen van boven de grote rivieren op een fusie aanstuurden, had alles te maken met hun benarde financiële situatie. Weliswaar kampten de ZLTO en de LLTB ook met afnemende ledentallen en dalende rendementen op de investeringen, maar deze organisaties hadden een grotere financiële buffer. Daardoor voelden zij minder druk om te reorganiseren. Vanzelfsprekend reageerden de ZLTO en LLTB wel op de veran-

<sup>320</sup> *Oogst*, 22 oktober 1999, p. 6, 24 december 1999 p. 7, 24 november 2000 p. 20.

<sup>321</sup> *Oogst*, 16 februari 2001 p. 20, 31 augustus 2001 p. 17, 21 januari 2002 p. 19, 1 maart 2002 p. 19, 15 maart 2002 p. 15, 14 juni 2002 p. 17, 5 juli 2002 p. 17, 20 september 2002 p. 17, 4 oktober 2002 p. 16, 6 december 2002 p. 17, 4 april 2003 p. 17, 16 mei 2003 p. 14, 3 oktober 2003 p. 14, 28 november 2003 p. 21, 17 september 2004 p. 14, 15 oktober 2004 p. 14.

<sup>322</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur LTO-concern 9 september 2002, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO Concern gehouden op dinsdag 2 juli 2002 te Den Haag.

derende omstandigheden, onder meer met de opschaling van hun afdelingen, maar zij zagen zich bijvoorbeeld niet genoodzaakt om in hun personeelsbestand te snijden.<sup>323</sup> Vanuit deze positie kon ZLTO-directeur Van Oosten, enigszins meewarig, over het noordelijke fusieplan zeggen: ‘Het zou moeten gaan om het realiseren van een visie op het belang van de Nederlandse boeren en tuinders. Niet om het wegwerken van tekorten.’<sup>324</sup> Voor de GLTO, WLTO en NLTO lag dit geheel anders. Deze organisaties zagen zich rond 2003 tot rigoureus ingrijpen gedwongen. Dit maakte hun voorgenomen fusie een lastige aangelegenheid.

Toen de besturen van de GLTO, WLTO en NLTO in januari 2003 overeenkwamen om te gaan fuseren, spraken zij meteen af dat zij hun organisatie schoon zouden opleveren. Geen van de drie fusiepartners zou een structureel financieel tekort op zijn begroting mogen hebben, aangezien dit anders bij de fusie op de andere partners zou worden afgewenteld. Tegelijk bleek uit optelling van hun afzonderlijke begrotingen dat de drie verenigingen in 2003 uitkwamen op een gezamenlijk tekort van circa één miljoen euro. Als puur en alleen werd gekeken naar de verenigingsactiviteiten, en de zakelijke dienstverlening door de GLTO, WLTO en NLTO buiten beschouwing bleef, dan bedroeg het gezamenlijke tekort zelfs 1,8 miljoen euro.<sup>325</sup> Voor alle drie de organisaties betekende dit dat zij zeer grondig moesten reorganiseren, om aan de financiële voorwaarde voor de fusie te kunnen voldoen. Zij deden dit onder meer door het schrappen van tientallen arbeidsplaatsen en door het sluiten van hun bijkantoren. De NLTO sloot haar bijkantoren in Assen en Emmeloord en hield alleen het hoofdkantoor in Drachten over. De GLTO hief haar kantoren in Zelhem en De Bilt op en regelde voortaan al haar zaken vanuit Deventer en Wageningen. De WLTO sloot haar kantoren in Rijswijk en Heerhugowaard en concentreerde haar activiteiten in Haarlem.<sup>326</sup>

Toch was het niet voldoende. Vlak voordat op 16 december 2003 de ledenraden van de drie organisaties hun goedkeuring aan de fusie moesten verlenen, verscheen in het *Agrarisch Dagblad* een artikel waaruit bleek dat de GLTO sinds het begin van de fusieonderhandelingen 3,4 miljoen euro op haar vermogen had ingeteerd.<sup>327</sup> De besturen en ledenraden van de WLTO en NLTO reageerden onaangenaam verrast. Met name NLTO-voorzitter Geart Benedictus was er ernstig over ontstemd dat hij het slechte nieuws van de GLTO uit de krant moest vernemen. ‘Vertrouwen komt te voet en gaat te

<sup>323</sup> *Oogst*, 23 mei 2003 p. 8.

<sup>324</sup> *Oogst*, 27 juni 2003 p. 24.

<sup>325</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur 25 november 2003, Ongenummerde bijlage getiteld Fusieonderzoek GLTO, NLTO en WLTO. De contouren van een nieuwe land- en tuinbouworganisatie. Een schets op hoofdlijnen van de organisatie die ontstaat door de fusie van GLTO, NLTO en WLTO.

<sup>326</sup> *Oogst*, 2 januari 2004 p. 16.

<sup>327</sup> *Agrarisch Dagblad*, 4 december 2003 p. 1.



paard', zo verwoordde hij zijn ongenoegen. GLTO-voorzitter Roemaat, op zijn beurt, stoorde zich aan het geringe vertrouwen van de fusiepartners. 'Alsof wij de enigen zijn die zwaar reorganiseren: ook de NLTO en WLTO hebben financieel fors moeten ingrijpen', luidde zijn oordeel. Ondanks deze strubbeling was iedereen het erover eens dat de fusie moest doorgaan. De besturen van de drie organisaties spraken af om wat meer tijd te nemen en medio 2004 nogmaals te bezien of zij het fusieplan aan hun ledenraden zouden voorleggen. Tot die tijd zou er maandelijks over de lopende reorganisaties worden gerapporteerd en zouden accountants de bezuinigingsplannen van de drie organisaties op realisme toetsten.<sup>328</sup> In juni 2004 liep het fusieproces wederom enige vertraging op, omdat het bestuur van de NLTO de voordelen van de samenvoeging toch te klein vond. Er volgden nieuwe onderhandelingen, wat resulteerde in het schrappen van nog eens tientallen arbeidsplaatsen. Uiteindelijk hielden de drie noordelijke organisaties gezamenlijk 125 volledige werkplekken over. Ook op de huisvesting werd verder bezuinigd. Het leidde tot de opheffing van het GLTO-kantoor in Wageningen. Tevens sprak men af het kantoor van de WLTO in Haarlem te sluiten en het daar werkende personeel in het Haagse LTO-hoofdkantoor onder te brengen.<sup>329</sup>

Een andere kwestie was wat voor structuur de nieuwe noordelijke organisatie moest krijgen. In deze kwestie lagen twee belangrijke deelvragen besloten. Om te beginnen diende er overeenstemming te komen over de vraag hoe de ZLTO, de LLTB en de noordelijke organisatie zich binnen LTO Nederland tot elkaar gingen verhouden. Daarnaast moest worden besloten wat voor plaats de vakgroepen in het nieuw te vormen verband kregen. De noordelijke fusiepartners ontwikkelden twee modellen voor de manier waarop de samenwerking tussen de regionale landbouwverenigingen in LTO Nederland kon plaatsvinden. Volgens het eerste model handhaafden niet alleen de ZLTO, de LLTB en de beoogde noordelijke organisatie hun afzonderlijke organisatiestructuur, maar behield LTO Nederland als overkoepelende organisatie ook haar afzonderlijke kantoor met eigen medewerkers. Het voordeel van dit model was dat het in hoge mate overeenkwam met de al bestaande situatie. In plaats van als koepelorganisatie van de bestaande vijf regionale landbouworganisaties ging LTO Nederland simpelweg functioneren als koepel van de beoogde drie regionale organisaties. De voorkeur van de

<sup>328</sup> *Oogst*, 12 december 2003 p. 6, 19 december 2003 p. 18, 2 januari 2004 p. 16; Agenda vergadering algemeen bestuur 6 april 2004, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO Nederland gehouden op dinsdag 24 februari 2004 te Den Haag.

<sup>329</sup> *Oogst*, 9 juli 2004 p. 4, 1 oktober 2004 p. 8; Archief LTO Nederland, Agenda vergadering algemeen bestuur 14 september 2004, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur LTO Nederland gehouden op maandag 28 juni 2004 te Zwolle, Agenda vergadering algemeen bestuur 26 oktober 2004, Bijlage 1 Verslag van het Algemeen Bestuur LTO Nederland gehouden op dinsdag 14 september 2004 in Den Haag.

fusiepartners NLTO, GLTO en WLTO ging echter uit naar het tweede model. Volgens dit model smolt de beoogde noordelijke organisatie geheel samen met het landelijke LTO-apparaat. Op deze manier kon uit de NLTO, GLTO, WLTO en de landelijke LTO-organisatie een nieuw LTO Nederland ontstaan. Dit nieuwe LTO Nederland zou op zowel regionaal als nationaal niveau de agrarische belangenbehartiging en dienstverlening voor Noord-Nederland verzorgen. Om er voor te zorgen dat men bij de nationale belangenbehartiging eensgezind optrad, zou nauw met de zuidelijke landbouworganisaties ZLTO en LLTB moeten worden samengewerkt. Deze twee organisaties moesten op landelijk niveau bij LTO Nederland betrokken blijven, terwijl ze op regionaal niveau hun autonomie konden behouden. Hun relatie tot LTO Nederland zou daarmee min of meer ongewijzigd blijven. Dit tweede model had volgens de noordelijke fusiepartners een aantal voordelen. Om te beginnen kwam dit model het dichtst bij het oude ideaal van de totale landelijke en regionale integratie, zij het dat ZLTO en LLTB buiten de fusie bleven. Het kwam daarmee ook in hoge mate tegemoet aan de wensen van de vakgroepen. Bovendien leverde het tweede model de noordelijke fusiepartners een forse extra besparing op. Door het samenvoegen van hun organisaties bespaarden de NLTO, GLTO en WLTO al circa vier miljoen euro op hun overhead. Als ook het landelijke LTO-apparaat mee integreerde, steeg dit voordeel met nog eens ruim een miljoen euro. Het nadeel van het tweede model was dat het lastig te realiseren was, omdat het een totale reorganisatie van de landelijke LTO-structuur behelsde. Daarom kozen de NLTO, GLTO en WLTO er voor eerst gedrieën te fuseren, om pas later te proberen hun nieuwe noordelijke organisatie en het landelijke LTO-apparaat in elkaar te schuiven.<sup>330</sup>

Nauw hiermee samenhangend was er de vraag hoe de vakgroepen en de zelfstandige sectorale organisaties in het beoogde verband moesten worden ingepast. Vanuit de vakgroepen was zeer teleurgesteld gereageerd op het mislukken van de doorstart van het LTO-concern in oktober 2002. Glastuinbouwvoorzitter Hoogervorst verklaarde in het maandblad *Oogst*: 'We hadden zo gehoopt dat er nu een nieuwe structuur kwam met een gelijke positie voor regio's en sectoren.' Ook Siem Jan Schenk, voorzitter van de vakgroep Rundveehouderij, verklaarde het stuklopen van het LTO-concern 'verschrikkelijk jammer' te vinden. 'Alle sectoren willen een sterke landelijke land- en tuinbouworganisatie, maar blijktbaar zijn de regio's nog niet zo ver', luidde zijn analyse. Alleen voorzitter Aike Maarsingh van de vakgroep Ak-

---

<sup>330</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur 25 november 2003, Ongenummerde bijlage getiteld Fusieonderzoek GLTO, NLTO en WLTO. De contouren van een nieuwe land- en tuinbouworganisatie: Een schets op hoofdlijnen van de organisatie die ontstaat door de fusie van GLTO, NLTO en WLTO.

kerbouw verklaarde blij te zijn dat er een eind was gekomen aan de ‘navelstaarderij’ zoals hij het noemde.<sup>331</sup> Maarsingh meende dat de spanningen die het fusiestreven teweeg brachten eenvoudig tot een scheuring van LTO Nederland konden leiden. Om dezelfde reden was hij niet enthousiast over het plan van de NLTO, GLTO en WLTO om de eigen organisaties en het landelijke LTO-apparaat te laten samensmelten. Ook Hoogervorst was beducht voor het ontstaan van een afzonderlijk noordelijk en een zuidelijk blok.<sup>332</sup> Toch hielden de vakgroepvoorzitters vast aan hun opvatting dat LTO Nederland diende te worden gereorganiseerd, waarbij de vakgroepen een hogere mate van zelfstandigheid zouden krijgen. Op 21 januari 2003 zetten zij hun standpunt in een brief aan het LTO-bestuur nog eens uiteen.<sup>333</sup>

Voor de fusiepartners NLTO, GLTO en WLTO was de door de vakgroepen gewenste autonomie, om een andere reden, ook een aantrekkelijk perspectief. Als de vakgroepen de mogelijkheid kregen om zich onafhankelijk van de regionale organisaties te organiseren, konden de vanuit de regio's opgezette vakgroepactiviteiten worden afgebouwd. Een op het landelijke niveau vormgegeven top-down besturing van de vakgroepen zou leiden tot meer efficiëntie en daarmee tot extra kostenbesparing. De noordelijke regionale landbouwverenigingen en de vakgroepen zaten wat dit punt betreft dus op één lijn. Parallel aan hun eigen fusiebesprekingen traden de NLTO, WLTO en GLTO vanaf begin 2003 in overleg met de vakgroepen.<sup>334</sup> Van vakgroepzijde speelde de Glastuinbouw een dominante rol bij de onderhandelingen. Na een jaar van intensief overleg bereikten de partijen in april 2004 overeenstemming over de inpassing van de vakgroepen in de nieuwe organisatiestructuur. Overeengekomen werd dat de vakgroepen zelf mochten bepalen of zij hun regionale organisatiestructuur handhaafden, of dat zij al hun activiteiten vanuit de landelijke vakgroep zouden aansturen. De vakgroep Glastuinbouw gaf meteen aan dat hij geen regionale vakgroep voor Noord-Nederland zou instellen. De belangenbehartiging voor de glastuinbouw zou voortaan volledig vanuit de landelijke vakgroep worden aangestuurd. De verwachting was dat de overige vakgroepen voor eenzelfde structuur zouden kiezen.<sup>335</sup>

De ZLTO en LLTB reageerden afwijzend op het plan om de Noord-Nederlandse sectorale belangenbehartiging volledig vanuit de landelijke vakgroepen van LTO Nederland te laten aansturen. Deze organisaties waren altijd gekant geweest tegen overheveling naar het landelijke niveau van acti-

<sup>331</sup> *Oogst*, 18 oktober 2002 p. 18.

<sup>332</sup> *Oogst*, 27 juni 2003 p. 25.

<sup>333</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 11 februari 2003, Bijlage 3 Brief van 21 januari 2003 van de vakgroepvoorzitters aan het bestuur van LTO Nederland.

<sup>334</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern 17 juni 2003, Bijlage 4 Brief van 15 mei 2003 van ing. J.H.M. Robben secretaris van de Stuurgroep Samenwerking GLTO/NLTO/WLTO aan het Dagelijks Bestuur van LTO Nederland.

<sup>335</sup> *Oogst*, 16 april 2004 p. 14, 23 april 2004 p. 4 en 14-15.

viteiten die in de regio konden worden vormgegeven. Zij meenden dat, mede vanwege de grote invloed van provincies en waterschappen, niet alleen de intersectorale, maar ook de sectorale belangenbehartiging vanuit de regionale landbouworganisaties diende te worden aangestuurd. Bovendien voorzagen de ZLTO en LLTB dat zij, als medefinanciers van het landelijke LTO-apparaat, gingen meebetalen aan de sectorale belangenbehartiging in Noord-Nederland. Zij achtten dit onjuist. ZLTO-voorzitter Vermeer zei over de Noord-Nederlandse reorganisatieplannen afkeurend: 'Je kan niet tegelijk én meer taken naar het landelijke afschuiven én minder geld aan het landelijke afdragen.'<sup>336</sup> Op 8 september 2004 stuurde de ZLTO aan het LTO-bestuur een brief waarin zij een aantal harde voorwaarden stelde voor haar verdere participatie in LTO Nederland. Om te beginnen kondigde de ZLTO aan haar afdracht aan LTO Nederland te zullen verlagen in evenredigheid met de kortingen die de andere regionale organisaties doorvoerden. Ten tweede zou zij niet meebetalen aan werkzaamheden die zij zelf in eigen beheer uitvoerde en die andere regionale organisaties aan LTO Nederland opdroegen. Ten slotte verklaarde de ZLTO niet te zullen meewerken en meebetalen aan activiteiten die ze ondoelmatig achtte.<sup>337</sup> Eerder al suggereerde Vermeer in het maandblad *Oogst* dat de Noord-Nederlandse fusieplannen zouden leiden tot een lossere band tussen de ZLTO en LTO Nederland. Hij zei: 'Ik denk dat LTO Nederland meer een deel van ons netwerk zal worden waar we landelijk zaken mee doen.'<sup>338</sup>

### **Oplopende spanningen**

Terwijl de NLTO, GLTO en WLTO in samenwerking met de vakgroepen en onder stil protest van de ZLTO en LLTB gestaag voortbouwden aan hun nieuwe LTO Nederland, liepen de spanningen in de federatie steeds verder op. Overall ontstonden conflicten, sommige groter, andere kleiner, maar allemaal symptomatisch voor de snel verslechterende sfeer. LTO Nederland stond op springen. In het najaar van 2002 ontstond bijvoorbeeld irritatie rond een initiatief van de ZLTO en de LLTB dat was bedoeld om de marktpositie van de Nederlandse aardappeltelers te verbeteren. De ZLTO en LLTB dienden hun plan in bij LTO Nederland met het verzoek om het door de LTO-vakgroep Akkerbouw te laten beoordelen. Toen na enkele maanden nog steeds geen reactie van de vakgroep was ontvangen, kondigden de zuidelijke organisaties aan om het project dan maar niet in LTO-verband, maar

---

<sup>336</sup> *Oogst*, 19 november 2004 p. 4.

<sup>337</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur 28 september 2004, Bijlage 5 Brief van 8 september 2004 van ir. G.J.P. van Oosten Algemeen Directeur ZLTO aan het Dagelijks Bestuur LTO-Nederland.

<sup>338</sup> *Oogst*, 23 april 2004 p. 4.

alleen voor hun eigen leden op te zetten.<sup>339</sup> Illustratief voor het alom heersende ongenoegen was ook het opstappen van Kring Boskoop uit de WLTO. Kring Boskoop bestond uit een aantal boomkwekers uit het plaatsje Boskoop, die door het toetreden van de NBvB tot LTO Nederland en de invoering van het gecombineerde sectoraal-regionale lidmaatschap ook lid waren geworden van de WLTO. Op Maandag 13 oktober 2003 maakte het kringbestuur echter bekend dat Kring Boskoop uit de WLTO stapte, en riep het zijn leden op om het WLTO-lidmaatschap te beëindigen. Aan deze breuk lag een diepzittend ongenoegen over de dominante positie van de vakgroep Glastuinbouw binnen de WLTO ten grondslag. WLTO-voorzitter Jan Heijkoop zei over deze dominantie: ‘Glastuinbouw is in ons gebied veruit de grootste sector, zoals de ZLTO zich op de varkenshouderij richt. Bovendien vertegenwoordigen wij meer dan 70 procent van de glastuinbouw. Het is daarom niet meer dan logisch om de ontwikkeling van deze sector in ons gebied voorrang te geven.’ De Boskoopse boomkwekers meenden echter dat de Glastuinbouw een onevenredig deel van het budget voor de intersectorale belangenbehartiging opsoupeerde. Ook vonden zij dat de NLTO, GLTO en WLTO bij hun fusieplannen te weinig oog hadden voor de belangen van de kleine sectoren.<sup>340</sup> Ondertussen was het een publiek geheim dat LTO-voorzitter Doornbos, die met het noordelijke fusieplan sympathiseerde, en ZLTO-voorzitter Vermeer niet meer met elkaar door één deur konden. Het werd door beiden in de media ontkend, maar volgens ingewijden was sprake van ‘botsende karakters’ en ‘versleten verhoudingen’. De verstandhouding tussen Glastuinbouwvoorzitter Hoogervorst en Vermeer was niet beter.<sup>341</sup>

Hoogoplopende spanningen deden zich ook voor bij het onder de auspiciën van LTO Nederland bij AgriPers uitgegeven maandblad *Oogst*. Hoewel de noordelijke en de zuidelijke organisaties over veel zaken van mening verschilden, werden zij het in 2004 snel eens over een voorstel van de NLTO, GLTO en WLTO om gezamenlijk een nieuw tijdschrift op te zetten. De bedoeling was dat het nieuwe blad verschillende edities kreeg, met daarin veel aandacht voor het regionale landbouwnieuws. Anders dan bij het tijdschrift *Oogst*, zou de uitgave niet vanuit het LTO-hoofdkantoor in Den Haag worden verzorgd, maar vanuit de kantoren van de regionale organisaties. Op

<sup>339</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern dinsdag 26 november 2002, Bijlage 2 Aardappelproject, Agenda vergadering dagelijks bestuur LTO-concern dinsdag 11 februari 2003, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO Concern gehouden op dinsdag 26 november 2002 te Den Haag.

<sup>340</sup> *Oogst*, 5 juli 2002 p. 12, 14 februari 2003 p. 17, 11 juli 2003 p. 13, 17 oktober 2003 p. 4; Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur 7 december 2004, Bijlage 3 Startnotitie LTO Noord / LTO Nederland / NBVB.

<sup>341</sup> *Nieuwe Oogst*, 28 mei 2005 p. 1 en 8, 4 juni 2005 p. 34; *Agrarisch Dagblad*, 28 mei 2005; *Ondememen*, 11:8 (september 2005) 59-60. Voor Doornbos' sympathie voor het noordelijke fusieplan, zie: *Oogst*, 5 juli 2002 p. 6.

deze manier hoopten de regionale organisaties op de agrarische nieuwsvoorziening te kunnen bezuinigen en trokken zij deze tegelijk naar zich toe. Het was evident dat dit voornemen het einde zou betekenen van het tijdschrift *Oogst* in de toen bestaande vorm. Weldra bleek dat bij AgriPers diverse ontslagen zouden vallen. Onduidelijk bleef echter om wie het ging, en wie er in aanmerking kwamen voor herplaatsing bij het nieuwe tijdschrift. Bovendien ontstond al snel onenigheid over de vraag wie het sociaal plan voor de afvloeiing moest gaan financieren, LTO Nederland als collectief, of de afzonderlijke regionale organisaties met hun plannen voor het nieuwe tijdschrift. Door alle onduidelijkheid rond de toekomst van *Oogst* haakten adverteerders af, terwijl als het blad inderdaad werd opgeheven schadeclaims dreigden voor het niet nakomen van eerder gesloten advertentiecontracten. Ook de landelijke LTO-top was slecht geïnformeerd over de plannen van de regionale organisaties. Tijdens de bestuursvergadering van 1 maart 2005 constateerde Doornbos 'dat er binnen LTO op diverse plekken besluiten worden genomen. Dat leidt er toe dat het dagelijks bestuur soms een plek is waar wordt besloten en soms slechts wordt aangehoord.' Ondertussen was onder de medewerkers aan het tijdschrift *Oogst* grote onrust ontstaan. In deze gespannen situatie ontstond een hoogoplopend conflict tussen de hoofdredacteur van *Oogst* Martijn de Groot en het bestuur van de stichting AgriPers, onder voorzitterschap van Dirk Duijzer. Het leidde tot het ontslag van De Groot.<sup>342</sup> Achteraf verklaarde De Groot zich geslachtofferd te voelen als zijnde de boodschapper van het voortdurende slechte nieuws uit het LTO-verband.<sup>343</sup> Deze interpretatie zou er wel eens niet heel ver naast kunnen zitten. Feit is dat Duijzer bij de opheffing in april 2005 van *Oogst* en de introductie van het opvolgende blad *Nieuwe Oogst*, een column schreef waarin hij liet blijken dat hij verlangde naar een opgewekt verenigingsblad in plaats van een journalistiek kritisch tijdschrift. Duijzer schreef: 'Als er slecht nieuws in de agrarische pers staat, verzucht ik wel eens: gelukkig dat alleen de eigen leden het lezen en niet alle Nederlanders. De agrarische pers heeft de goede neiging om open te staan voor allerlei nieuwe impulsen, maar heeft de slechte gewoonte om interne agrarische schandaaltjes en roddels breed uit te meten alsof het wereldnieuws is. (...) De vereniging van boeren en tuinders wil meer grip krijgen op het eigen blad en is minder geneigd de communicatie over te laten aan onafhankelijke journalisten. Mondige boeren en tuinders in organisatie-

---

<sup>342</sup> Archief LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur 28 september 2004, Bijlage 15 Brief van 14 september 2004 van directeur ZLTO G. van Oosten en directeur LTO Noord i.o. T. van Vuren aan het Bestuur AgriPers, Agenda extra vergadering dagelijks bestuur 1 maart 2005, Bijlage 1 Positie stichting AgriPers: vertrouwelijke notitie voor het bestuur van de stichting AgriPers en het Dagelijks Bestuur van LTO Nederland, Agenda vergadering dagelijks bestuur 22 maart 2005, Bijlage 1 Verslag van de vergadering van het Dagelijks Bestuur LTO Nederland gehouden op dinsdag 8 februari 2005 te Den Haag.

<sup>343</sup> Interview op 24 februari 2007 door Daniël Broersma van Martijn de Groot.

verband zijn zelf in staat richting te geven aan hun communicatie en zijn geen lid geworden van een organisatie om zich door onafhankelijke journalisten de les te laten lezen. Die zelfbewuste houding noem ik ook een vorm van emancipatie en democratisering. (...) Bij een kleiner aantal boeren en tuinders in dit kleine landje met eindeloos veel regio's en tradities en sectoren en kenmerken blijft het van grote betekenis dat Nieuwe Oogst één duidelijke boodschap uitdraagt. Daar is de lobby zeer mee gediend.<sup>344</sup>

### **De ontknoping**

De Groot bleef niet het enige slachtoffer van de preciaire verhoudingen binnen LTO Nederland. In 2005 kwam de in de federatie opgebouwde spanning via een serie snel opeenvolgende gebeurtenissen tot ontlading. Op 1 januari 2005 voltooiden de NLTO, GLTO en WLTO hun fusie. Ze smolten samen tot de nieuwe organisatie LTO Noord. Met ruim 28.000 leden was LTO Noord beduidend groter dan de ZLTO en de LLTB, die respectievelijk ruim 11.000 en bijna 3.000 leden hadden. (Zie bijlage 2.) Ton van Vuren, die als projectdirecteur de fusie in goede banen had geleid, werd de algemeen directeur van LTO Noord. De voorzittershamer ging naar Jan Heijkoop, die voorafgaand voorzitter van de WLTO was geweest.

Op 18 mei 2005, dus nog geen half jaar na het ontstaan van de nieuwe noordelijke organisatie, maakte de ZLTO bekend dat zij zich uit LTO Nederland terugtrok. Over de redenen van het vertrek liepen de meningen uiteen. Volgens eigen zeggen was het ZLTO-bestuur tot zijn besluit gekomen omdat LTO Nederland maar niet toekwam aan het ontwikkelen van goede marktstrategieën en het contact met de coöperaties verwaarloosde. De andere grote partner in LTO Nederland, LTO Noord, dreigde volgens het ZLTO-bestuur vast te lopen in sectorale deelbelangen en een te zeer op de overheid gerichte 'vakbondsmatige aanpak'. Commentatoren uit de agrarische journalistiek wezen op het fundamentele meningsverschil tussen de ZLTO en LTO Noord over de vraag of de sectorale belangenbehartiging landelijk of vanuit de regio moest worden aangestuurd. Bovendien, zo werd geschreven, had de ZLTO altijd aangegeven wel te willen samenwerken, maar had zij zich consequent verzet tegenover de aandrang vanuit het noorden om tot één landelijke organisatie te fuseren. Ook na haar terugtreding uit LTO Nederland gaf de ZLTO aan dat zij op de gebieden waar men het met elkaar eens was gewoon met LTO Noord en de LLTB wilde blijven samenwerken. LTO-voorzitter Doornbos weet de ontstane breuk aan de volgens hem binnen de ZLTO heersende 'vastgeroeste denkbeelden' en de onwil van de organisatie om iets van haar macht af te staan. Over het ZLTO-bestuur zei hij kort na de scheuring: 'Ze trekken nu een rookgordijn op met allerlei oneigenlijke argu-

---

<sup>344</sup> *Oogst*, 29 april 2005 p. 14.

menten. De werkelijkheid is dat de ZLTO de veranderingen na 1995 nooit heeft kunnen accepteren. Door een aantal noordelijke fusies van landbouworganisaties en de opkomst van de sectorale belangenbehartiging kon men vanuit Tilburg niet meer bepalen hoe de hazen in Nederland moesten lopen.<sup>345</sup>

Wat de redenen van het opstappen van de ZLTO ook waren en wiens schuld de ontstane breuk ook mocht zijn, feit was dat een onwerkbaar situatie was ontstaan. Moest, om maar een voorbeeld te noemen, het landbouwministerie voortaan twee onderhandelingsdelegaties ontvangen, een namens LTO Nederland en een namens de ZLTO? Dat zou eenvoudig tot tegengestelde adviezen aan de overheid kunnen leiden, wat de agrarische lobby er niet sterker op maakte. Een ander gevaar was dat LTO Nederland haar werkgeverszetel in de Sociaal-Economische Raad (SER) verloor. Vakcentrale FNV Bondgenoten verklaarde zelfs al in de media er van uit te gaan dat LTO Nederland geen gesprekspartner meer was. Hoopgevend was dat de ZLTO had laten weten met de andere regionale landbouworganisaties te willen blijven samenwerken. Meteen na het uittreden van de ZLTO stelde het gehavende LTO Nederland een commissie of regiegroep samen die moest uitzoeken hoe het verder moest. Deze commissie bestond uit LTO-voorzitter Gerard Doornbos, LTO-Noord-voorzitter Jan Heijkoop, LLTB-voorzitter Noud Jansen en de voorzitters van de vakgroepen Rundvee en Glastuinbouw Siem Jan Schenk en Frans Hoogervorst. De commissie wachtte een zware taak. Het was duidelijk dat er wederom grondig moest worden gereorganiseerd, al was het maar omdat de ZLTO voorheen, met een bijdrage van 1,25 miljoen euro op jaarbasis, een kwart van de contributie aan LTO Nederland bijdroeg.<sup>346</sup>

Terwijl de regiegroep de mogelijkheden voor verdere reorganisatie onderzocht, zwol vanuit de achterban de kritiek op de landelijke LTO-top aan. Zo liet de voorzitter van LTO Noord in de provincie Groningen Frans Keurentjes via *Nieuwe Oogst* weten dat wat hem betreft het bestuur van LTO Nederland collectief moest opstappen. Volgens Keurentjes ontving hij van verschillende kanten signalen die duiden op groot ongenoegen in de achterban. Bij de Groningse leden bestond de indruk dat het door hen aan LTO Nederland betaalde contributiegeld aan interne ruzies opging. Zijn analyse van de ontstane situatie was keihard: 'Om de verhoudingen goed te houden, was het voortdurend pappen en nathouden. Nu heeft één van de leden, de ZLTO, gezegd: stik er maar in, zo gaat het niet langer. Zonder een oordeel over die stap te geven, moet je concluderen dat na tien jaar van proberen het failliet

---

<sup>345</sup> *Nieuwe Oogst*, 21 mei 2005 p. 1, 3 en 5, 28 mei 2005 p. 1; *Trouw*, 20 mei 2005; *Agrarisch Dagblad*, 21 en 28 mei 2005.

<sup>346</sup> *Oogst*, 21 mei 2005 p. 1, *Trouw*, 20 mei 2005.



voor LTO Nederland daar is. Het bestuur moet zo groot zijn om daar z'n consequenties uit te trekken. Dan speel je het spel correct en ga je zorgvuldig om met het vertrouwen dat de leden je hebben gegeven. Dat ze dat niet doen, rechtvaardigt de conclusie van de leden dat er in de top wordt gevochten om het pluche.<sup>347</sup>

Ondertussen groeide bij LTO Noord het besef dat zij niet zonder de ZLTO kon. De breuk in de boerenlobby was op zich al onwenselijk. Daar kwam bij dat de noordelijke organisatie zonder de financiële bijdrage van de ZLTO nauwelijks in staat zou zijn op landelijk en internationaal niveau de agrarische belangen te blijven behartigen. Vanuit dit besef neigde LTO Noord naar een soepeler opstelling tegenover de ZLTO. Dit uitte zich in een persbericht met daarin de mededeling: 'LTO-Nederland wordt in zijn huidige vorm niet bestendig geacht.' Hoewel later werd verklaard dat de verspreiding ervan een vergissing was, maakte het bericht duidelijk dat LTO Noord bereid was tegemoet te komen aan het verlangen van de ZLTO om de landelijke koepelorganisatie te ontmantelen. Dit werd ook de insteek van LTO Noord voor het overleg in de regiegroep voor de reorganisatie van LTO Nederland. Op 7 juni 2005 stemde het bestuur van LTO Nederland in met het door de regiegroep ontwikkelde reorganisatieplan. De reorganisatie behelsde een verdere reductie van de activiteiten op het LTO-hoofdkantoor in Den Haag. Voortaan zou men zich hier alleen nog maar bezighouden met het nationale en internationale sociaal-economische beleid. Het betekende dat ongeveer 25 van de nog resterende 37 medewerkers uit Den Haag moesten vertrekken. De bedoeling was dat het merendeel van hen bij een van de regionale organisaties een plaats kreeg. Tegelijk kondigde Doornbos, die juist altijd voor een sterke landelijke organisatie had gestreden, zijn aftreden als voorzitter van LTO Nederland aan. Overigens had hij al voor de kritiek van Keurentjes aangegeven dat hij bereid was het veld te ruimen. Over zijn vertrek verklaarde Doornbos: 'Je moet je als voorzitter afvragen of je nog toegevoegde waarde hebt. Ik zie dat sommige anderen denken dat ik een vernieuwing in de weg sta. Ik ben het daar niet mee eens, maar als anderen dat zo zien, weeg je dat mee.' Zijn afscheidsreceptie vond plaats op dinsdag 6 september 2005 in Den Haag. Landbouwminister Cees Veerman sprak lovende woorden over de inzet waarmee Doornbos altijd voor het agrarische belang was opgekomen en memoreerde de oud-voorzitter als het alom bekende boegbeeld van LTO Nederland. Evenals Doornbos stelde ook algemeen directeur Dirk Duijzer begin juni 2005 zijn positie beschikbaar. Nog dezelfde maand trad LTO Nederland met de ZLTO in overleg over een gemeenschappelijke herstart. LLTB-voorzitter Janssen vervulde hierbij een rol als

---

<sup>347</sup> *Nieuwe Oogst*, 4 juni 2005 p. 34.

intermediair.<sup>348</sup>

Voor de vakgroep Glastuinbouw was de toenadering tussen de noordelijke organisatie en de ZLTO enigszins bedreigend. De vakgroep had via LTO Noord een grote mate van zelfstandigheid binnen LTO Nederland bedongen, terwijl de ZLTO minder genegen was om de sectoren extra speelruimte te geven. De vertegenwoordigers van de glastuinbouw in LTO Noord waren er niet gerust op. Op 13 juni 2005 voerden zij een gesprek met het bestuur van LTO Nederland, waarin zij erop aandrongen om zo snel mogelijk duidelijkheid te verschaffen over de positie van de vakgroep Glastuinbouw na de eventuele hereniging met de ZLTO. Als de gevraagde duidelijkheid er niet kwam, dan was men er klaar voor om een eigen vereniging op te richten, zo zetten de ongeruste glastuinbouwbonzen hun verzoek kracht bij. Ongeveer tezelfdertijd maakte een groep van ontevreden leden en ongeorganiseerde glastuinders bekend sowieso een nieuwe, zelfstandige belangenvereniging voor de glastuinbouw te willen oprichten. Deze groep verenigde zich onder de naam Glaskracht.<sup>349</sup> Op 12 juni kwamen de glastuinders van LTO Noord bijeen om over de ontstane situatie te overleggen. Tijdens de vergadering, die plaatsvond in het De Meern bij Utrecht, bespraken de aanwezigen drie mogelijke scenario's voor hun sectorale belangenbehartiging. Er kon voor worden gekozen om gewoon een interne vakgroep van LTO Noord te blijven. Een tweede mogelijkheid was om een nieuwe, geheel onafhankelijke belangenvereniging voor de glastuinbouw op te richten. Ten slotte was er de tussenoptie om verder te gaan als een juridisch onafhankelijke vereniging binnen LTO Noord. Het leidde tot een verhitte discussie en veel onduidelijkheid. Vooral de derde optie, om een zelfstandige vereniging binnen LTO Noord te vormen, wekte verwarring: hoe kon men nu zelfstandig worden en tegelijkertijd onderdeel van LTO Noord blijven? Toch ging het hier feitelijk om een variant op een oud idee. Al eerder had Hoogervorst erop gezinspeeld om als glastuinders een zelfstandige sectorale vereniging binnen LTO Nederland te vormen, zoals bijvoorbeeld de pluimveehouders binnen het LTO-verband waren verenigd in de Nederlandse Organisatie van Pluimveehouders (NOP), of de fruittelers in de Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO). De verwarring nam nog verder toe doordat Hoogervorst twee dagen na de bijeenkomst in De Meern samen met de groep Glaskracht een persconferentie belegde. Hierin kondigde de LTO-vakgroepvoorzitter aan dat zijn vakgroep samen met Glaskracht een stichting oprichtte voor de verdere ontwikkeling van de belangenbehartiging voor de glastuinbouw. De stichting kreeg de naam Glaskracht. De bedoeling was dat uit de stichting Glaskracht een zelfstandige ver-

<sup>348</sup> Agrarisch Dagblad, 28 mei 2005; *Agrarisch Dagblad* 8 juni en 27 augustus 2005; *Boerderij* 90:37 (14 juni 2005) 13; *Nieuwe Oogst*, 28 mei 2005 p. 1, 11 juni 2005 p. 1, 25 juni 2005 p. 9, 10 september 2005 p. 7.

<sup>349</sup> *Nieuwe Oogst*, 11 juni 2005 p. 1, 18 juni 2005 p. 1.

eniging voor de Glastuinbouw voortkwam. Volgens Hoogervorst was deze stap nodig omdat de regiegroep van LTO Nederland, waarin hij zelf zitting had, niet duidelijkheid kon maken hoe de sectorale belangenbehartiging er in de toekomst uit zou zien. Zo was onbekend of er na een mogelijke hereniging met de ZLTO nog wel ruimte was voor landelijke vakgroepen met direct lidmaatschap en eigen sectorale contributie. Ook was onduidelijk of het landelijke team van beleidsmedewerkers voor de glastuinbouw behouden bleef. De media interpreteerden de persconferentie van Hoogervorst als een aankondiging dat de vakgroep Glastuinbouw uit het LTO-verband was gestapt. Hierop lieten Nico Stijger en Koos Hoogendoorn namens het bestuur van de vakgroep Glastuinbouw van LTO Noord weten dat dit niet het geval was. Volgens beide bestuurders was op de bijeenkomst in De Meern allen maar besloten dat twee werkgroepen de verschillende scenario's voor de sectorale belangenbehartiging gingen onderzoeken. Zij voelden zich onaangenaam verrast door de berichtgeving dat de glastuinbouw al afscheid van LTO had genomen. Of het misverstand was gewekt doordat Hoogervorst bepaalde zaken wat ruim had aangezet, of dat zijn uitspraken verkeerd waren geïnterpreteerd, wilden Stijger en Hoogendoorn in het midden laten.<sup>350</sup>

Niet iedereen uitte zich zo diplomatiek als Stijger en Hoogendoorn. Uit andere geledingen van LTO Noord klonk felle kritiek op het optreden van Hoogervorst en de stichting Glaskracht. Kritiek klonk er bijvoorbeeld tijdens een bijeenkomst van LTO Noord op 16 juni 2005 in Drachten. De vergadering was bijeengeroepen door de afdelings- en sectorvoorzitters van Friesland en Groningen van LTO Noord en was bedoeld om algemeen voorzitter Heijkoop tekst en uitleg te laten geven over de ontstane situatie. De avond kwam volledig in het teken te staan van de spanning tussen de ZLTO en de glastuinbouw. Terwijl een aantal van de aanwezigen meende dat LTO Noord niet te toegeeflijk aan de ZLTO moest zijn, vond een ander deel dat de glastuinders onder leiding van Hoogervorst hun toon moesten matigen. Deze laatste groep meende dat er met name in Brussel te veel belangen op het spel stonden om nog langer zonder de ZLTO te kunnen verdergaan. Afdelingsvoorzitter Bertus van der Zijl van Skarsterlân zei het als volgt: 'Desnoods verliezen we de glastuinders maar het wordt tijd dat we weer een sterke organisatie worden waar iedereen achter staat.'<sup>351</sup> Ook binnen de glastuinbouwsector zelf heersten gemengde gevoelens over Glaskracht. Het plan om eerst de stichting en daarna een vereniging Glaskracht op te richten, kwam van enkele grote glastuinders uit het westen van het land. Andere glastuinders vreesden daardoor dat Glaskracht zich te veel op de grote Hollandse glastuinbouwbedrijven zou richten, zonder rekening te houden met de belangen van

<sup>350</sup> *Nieuwe Oogst*, 16 juli 2005 p. 1, 23 juli 2005 p. 9.

<sup>351</sup> *Nieuwe Oogst*, 18 juni 2005 p. 3.

de kleinere tuinders en de tuinders elders in het land.<sup>352</sup> De West-Nederlandse dominantie vormde al jarenlang een heikel punt binnen de glastuinbouw.<sup>353</sup> Medio augustus 2005 kondigde Hoogervorst aan dat hij op 31 december zijn voorzitterschap van de LTO-vakgroep Glastuinbouw zou beëindigen. Waarschijnlijk ging hij daarna een functie vervullen bij de nieuwe vereniging Glaskracht.<sup>354</sup> Dit kwam hem op felle kritiek te staan van zijn medebestuurder Theo Groen, die namens het oude NLTO-gebied in de vakgroep Glastuinbouw zat. Volgens Groen zou Hoogervorst niet pas aan het eind van het jaar, maar met onmiddellijke ingang moeten aftreden. Groen vond dat Hoogervorst een zeer dubieuze rol speelde in de discussie over de toekomstige belangenbehartiging voor de glastuinbouw. Hij bewonderde Hoogervorst om zijn enorme inzet voor de sector, maar verweet hem onvoldoende te beseffen dat de vakgroepvoorzitters ook regionale verantwoordelijkheden hadden. Dat Hoogervorst in de regiegroep voor de hernieuwing van LTO Nederland was gaan zitten terwijl hij tegelijkertijd een diepe wens naar sectorale onafhankelijkheid koesterde, beschouwde Groen als onbehoorlijk. Volgens hem had Hoogervorst een duidelijke keus moeten maken: of volledig gaan voor LTO nieuwe stijl, of helemaal gaan voor de sectorale zelfstandigheid.<sup>355</sup>

Op donderdag 25 augustus 2005 legde Hoogervorst onder grote druk van de overige bestuursleden van de landelijke vakgroep Glastuinbouw zijn functie als voorzitter neer. Slechts één van de elf lokale glastuinbouwvoorzitters, namelijk Koos Hoogendoorn, kon de betrokkenheid van Hoogervorst bij Glaskracht billijken. Om geen partij te hoeven kiezen, trad ook hij af. Na zijn gedwongen afscheid liet Hoogervorst weten zowel teleurgesteld als opgelucht te zijn. Hij had de glastuinbouw vanuit een meer zelfstandige positie aan LTO Nederland willen laten deelnemen, maar dat was blijkbaar niet mogelijk. Hij was blij dat de strijd achter de rug was. Na zijn aftreden als voorzitter van de LTO-vakgroep Glastuinbouw werd Hoogervorst voorzitter van de vereniging Glaskracht.<sup>356</sup> Hoogendoorn, die tegelijk met Hoogervorst uit de LTO-vakgroep Glastuinbouw was getreden, mat zich nadien de rol aan van bemiddelaar tussen Glaskracht en de vakgroep. Het mocht niet baten. Op 6 september kondigde Glaskracht haar definitieve bestaan als volledig onafhan-

<sup>352</sup> *Nieuwe Oogst*, 20 augustus 2005 p. 23.

<sup>353</sup> Archief LTO Nederland, Agenda bestuursvergadering 31 oktober 1995, Bijlage F Verslag van de vergadering commissie Grondgebruik en Milieu 19 oktober 1995 te Zwolle; *Oogst*, 28 juni 1996 p. 17, 8 mei 1998 p. 20.

<sup>354</sup> *Nieuwe Oogst*, 13 augustus 2005 p. 1.

<sup>355</sup> *Nieuwe Oogst*, 20 augustus 2005 p. 9.

<sup>356</sup> *Nieuwe Oogst*, 27 augustus 2005 p. 1; *Agrarisch Dagblad*, 27 augustus 2005. Op de dag van het aftreden van Frans Hoogervorst legde ook de voorzitter van de LTO-vakgroep Biologische Landbouw, Anton van Vilsteren, zijn functie neer. Volgens hem had het geen zin als landelijk vakgroepvoorzitter aan te blijven als de vakgroepen voortaan vanuit de regionale organisaties werden aangestuurd.

kelijke belangenvereniging voor de glastuinbouw aan. Ook enkele daarna vanuit LTO Nederland ondernomen lijmpogingen liepen op niets uit.<sup>357</sup> Zoals dat jaren eerder was gebeurd bij bijvoorbeeld de varkenshouderij en de akkerbouw, waar naast het landelijke samenwerkingsverband de onafhankelijke bonden NVV en NAV waren opgekomen, was nu ook een scheuring ontstaan in de belangenbehartiging voor de glastuinbouw. Op woensdagavond 28 september 2005 besloten de leden van LTO-afdeling Westland om collectief naar de vereniging Glaskracht over te stappen.<sup>358</sup> De overgrote meerderheid van de overige glastuinders bleef lid van LTO Nederland.<sup>359</sup>

Ondertussen was het, wellicht mede dankzij de bemiddeling van landbouwminister Veerman en de Rabobank, tot een snelle verzoening tussen LTO Noord en de ZLTO gekomen. In juli 2005 bereikten beide organisaties, alsmede de LLTB, een principeakkoord voor een nieuwe vorm van samenwerking in LTO Nederland. Het uiteindelijke resultaat was dat LTO Nederland op 29 november 2005 andere statuten kreeg. In essentie kwam de nieuwe opzet van LTO Nederland erop neer dat het afzonderlijke, landelijke bestuursapparaat werd ontmanteld. Voortaan zouden alle bestuurders en medewerkers via een van de regionale organisaties worden aangesteld. LTO Nederland kreeg zo een duidelijke bottom-up structuur vanuit de regio's. De nieuwe opzet bracht met zich mee dat LTO Nederland niet langer aparte, landelijke vakgroepvoorzitters aanstelde. De bedoeling was dat de leden van de landelijke vakgroep door de regionale vakgroepen werden afgevaardigd. Deze landelijke afgevaardigden zouden uit hun midden een voorzitter kiezen, die naar buiten toe het gezicht van de vakgroep werd. Op vergelijkbare wijze zouden de diverse LTO-commissies voor intersectorale aangelegenheden vanuit de regio's worden opgevuld. De vakgroepen en commissies kregen ieder een eigen budget. De zelfstandige sectorale organisaties, zoals de NOP en NFO, konden in LTO Nederland blijven meedoen, mits hun leden tevens van een regionale organisatie lid waren en meebetaalden aan de intersectorale belangenbehartiging. Voor de coördinatie tussen de vakgroepen en commissies kwamen er een beleidsraad en een afstemmingscollege, waarin naast de vakgroep- en commissievoorzitters ook de voorzitters van de regionale organisaties plaatsnamen.

De voorzitters van de drie overgebleven regionale organisaties LTO Noord, ZLTO en LLTB vormden gedrieën het bestuur van LTO Nederland. In eerste instantie was het de bedoeling om het landelijk voorzitterschap tussen de drie regionale voorzitters te laten rouleren, maar hier kwam men later van terug. Besloten werd tot het aanstellen van een externe algemeen voor-

---

<sup>357</sup> *Nieuwe Oogst*, 3 september 2005 p. 11, 10 september 2005 p. 9 en 23, 3 december 2005 p. 1 en 7.

<sup>358</sup> *Nieuwe Oogst*, 1 oktober 2005 p. 1.

<sup>359</sup> *Nieuwe Oogst*, 19 november 2005 p. 9.

zitter. Dit gebeurde mede op verzoek van de achterban, die een voor de buitenwacht duidelijk herkenbaar boegbeeld wenste, zoals Doornbos dat was geweest. Per 1 november 2005 trad Bart Jan Constandse aan als de nieuwe voorzitter van LTO Nederland. Anders dan Doornbos had Constandse zijn wortels in het Zuiden. Hij had een lange staat van dienst als bestuurder van verschillende agro-industriële bedrijven. Het maakte hem de perfecte kandidaat om een brug te slaan naar de andere partijen in de productieketen. Dit sloot aan bij de oude wens van vooral de ZLTO om LTO Nederland meer marktstrategisch te laten opereren. Een andere beleidskeuze was dat LTO Nederland zich voortaan meer op Brussel dan op Den Haag zou richten. Vanuit dit oogpunt was het verdedigbaar dat het grote LTO-kantoor aan het Prinsevinkpark werd gesloten en er in Den Haag slechts een inlooplocatie met beperkte vergaderruimte overbleef. De nog resterende personeelsleden van de koepelorganisatie kregen allemaal ontslag. De nieuwe opzet van LTO Nederland bood het door geldgebrek geplaagde LTO Noord de mogelijkheid om verder te bezuinigen. Voor de ZLTO was het overeengekomen model aantrekkelijk omdat zij ermee haar regionale machtsbasis consolideerde. Tegelijk kon het resultaat worden opgevat als een compromis. LTO Noord stemde ermee in dat LTO Nederland meer vanuit de regio's werd aangestuurd. De ZLTO op haar beurt accepteerde het bestaan van landelijke vakgroepen met een eigen budget.<sup>360</sup>

Zo was er eind 2005 een nieuw LTO Nederland ontstaan. Het was niet de hechte, volledig geïntegreerde organisatie geworden waar de initiatiefnemers van LTO Nederland ruim tien jaar eerder op hadden gehoopt. LTO Nederland was ontstaan uit de samenwerking van de drie verzuilde nationale landbouwverenigingen KNBTB, KNLC en CBTB. Zij gingen verder als samenwerkingsverband van de drie regionale verenigingen LTO Noord, ZLTO en LLTB. Van de beoogde 'kanteling' naar een belangenbehartiging langs sectorale lijnen was maar ten dele iets terechtgekomen. Als de agrarische belangenbehartiging en dienstverlening al was gekanteld, dan ging het vooral om een kanteling van verzuilde landelijke verbanden naar ontzuide regionale blokken.

---

<sup>360</sup> *Nieuwe Oogst*, 18 juni 2005 p. 3, 16 juli 2005 p. 9, 20 augustus 2005 p. 9, 27 augustus 2005 p. 1, 10 september 2005 p. 9, 17 september 2005 p. 11, 24 september 2005 p. 9, 1 oktober 2005 p. 1, 8 oktober 2005 p. 1, 29 oktober 2005 p. 3, 3 december 2005 p. 7, 10 december 2005 p. 11; *Agrarisch Dagblad*, 8 oktober 2005. Het afstoten van het grote kantoorgebouw aan het Prinsevinkpark had als gevolg dat LTO Noord haar medewerkers voor het westelijk deel van Nederland niet in dit pand kon onderbrengen, zoals eerder was besloten. Deze personeelsleden bleven daarom gehuisvest in Haarlem. Zie: *Nieuwe Oogst*, 1 oktober 2005 p. 9.