



Frans Schoenmaker: "Wij planten en werken voor een beter leven"

Terra Viva: Braziliaans familiebedrijf met een missie

In 1959 emigreerden Klaas (42) en Gemma (39) Schoenmaker met hun 11 kinderen uit Wervershoof naar het Braziliaanse Holambra. "Mijn vader wilde al snel weer terug, mijn moeder hield dat tegen", vertelt zoon Frans Schoenmaker, toen 3 jaar, nu 52. Anno 2008 vormt de familie Schoenmaker de directie van Terra Viva, een duizenden hectare grote agrarische onderneming, waarin economie en sociale verantwoordelijkheid hand in hand gaan.

Tekst & foto's: Gerrit Wildenbeest

Alleen al cijfermatig doet de omvang van het nabij Holambra gevestigde agroconcern Terra Viva van de familie Schoenmaker indrukwekkend aan. In Brazilië heeft het bedrijf 7000 ha in cultuur. Daarnaast bezit Terra Viva een farm van 5000 hectare in buurland Paragay, waarvan 3000

hectare in cultuur is voor de teelt van granen, mais en soja. Dat zijn qua oppervlakte ook de belangrijkste producten op Braziliaans grondgebied, naast zo'n 1000 hectare citrusvruchten en aardappelen. Een andere belangrijke tak is de sierteelt, die te verdelen is in een bloemen- en plantentak en bloembollen (ruim 200 hectare) Terra Viva is verder voor vijftig procent eigenaar van het Nederlandse bloembollenex-

portbedrijf Kébol BV en participeert in Ceará Bulb Company (CBC) dat in Noordoost-Brazilië gestart is met de bollenteelt. Terra Viva heeft circa 1300 werknemers in dienst.

MISSIE

In het 'mission statement' van de firma wordt opvallend veel aandacht gegeven aan sociale thema's, "Terra Viva is een agrarisch participatief familiebedrijf dat winst wil boeken op economisch, sociaal en menselijk gebied, gebaseerd op een gezonde samenwerking tussen arbeid en kapitaal", aldus de openingszin. Winstmaken wordt niet als doel maar als voorwaarde gezien voor verbetering van de levensstandaard van de werknemers. Het bedrijf stelt zich verder tot doel 'pedagogisch leiderschap, toegepaste opleiding en de verdere ontwikkeling van de werknemers te stimuleren' en 'actief te willen bijdragen in het vinden van oplossingen voor de sociale problemen in de regio's waarin we actief zijn'. Dat dit geen loze kreten zijn blijkt uit de jaarlijkse donaties aan goede doelen, onder andere aan een ziekenhuis in Paraipaba, Noord-Oost Brazilië. Voor de werknemers is er een royale winstdelingsregeling. Waar directies



Kascomplex van Terra Viva

van soortgelijke bedrijven in exclusieve auto's rondrijden, verplaatst de Terra Viva-directie zich in eenvoudige middenklassers. De handarbeiders krijgen de gelegenheid om regelmatig groepsgewijs oefeningen te doen teneinde lichamelijke klachten te voorkomen. Terra Viva loopt voorop als het gaat om bescherming van het milieu en natuurlijke hulpbronnen. Concreet betekent dat bijvoorbeeld dat in de bollenteelt 'geïntegreerd' wordt geteeld.

TERUG

Het 'mission statement' besluit met de opmerking dat het bedrijf wil 'voortgaan op de weg van arbeid, idealisme en moed die begon op 28 oktober 1959'. Daarmee wordt verwezen naar de ontstaansgeschiedenis, die startte met de emigratie van de grondleggers Klaas en Gemma Schoenmaker-Schouten vanuit Wervershoof naar Holambra, de toen nog jonge kolonie van Hollandse emigranten. Zoon Frans Schoenmaker, een van de 11 kinderen en toen bijna vier jaar, schetst de start van de familie Schoenmaker in de idealistische kolonie als uiterst moeizaam. "We hadden in Wervershoof een eigen bedrijf met een bollenkraam, maar mijn vader wilde voor de toekomst van zijn kinderen emigreren". Het feit dat in Holambra kolonievorming mogelijk was, deed hen besluiten voor Brazilië te kiezen. Van een gespreid bedje was bij aankomst geen sprake. Het bedrijf dat de coöperatie voor hen had gereserveerd bleek niet te zijn ingezaaid. "Mijn vader wilde direct weer terug". Moeder Gemma vond echter dat ze minstens vijf jaar moesten volhou-

den. Een sprankje hoop kwam er toen de familie een bedrijf van veertig ha van een verder naar het zuiden trekkende emigrantenfamilie kon overnemen. De grond was hier van betere kwaliteit, de vanuit Nederlande meegebrachte gladiolenkralen bleken het er verrassend goed te doen: de start van de gladiolenteelt. De ver-

markting was een heel ander verhaal. "De coöperatie zorgde voor de verkoop van de bloemen, die per vrachtwagen boven op andere lading naar de markten van Sao Paulo en Campinas werden vervoerd. Dat was slecht voor de kwaliteit, de bloemen kwamen vaak verbrand aan. Samen met de twee gelijktijdig geëmi-



Terra Viva hecht aan goede arbeidsomstandigheden. Zo wordt er voor de schuurmedewerkers structureel tijd vrijgemaakt voor ontspanningsmassage



De stekproductie

greerde Noord-Hollandse families Bakker en De Wit besloten ze daarom de verkoop zelf ter hand te nemen. Medio jaren zestig spatte deze samenwerking door toenemende concurrentie uit elkaar. In de jaren zeventig kwam het weer tot samenwerking onder de vlag van de deels geprivatiseerde coöperatie, waaruit in een volgende fase veiling Holambra voortvloeide.

IMPULS

Ondertussen had de gladiolenteelt een forse impuls gekregen, toen eind jaren zeventig de kralenimport uit Nederland voor de bloemeteelt werd omgekeerd met de export van leverbare Braziliaanse knollen naar Nederland. Een ander bolgewas dat vanaf 1988 furore maakte was de Amaryllis. In 1990 kwamen er ook lelies op het bedrijf (bollenteelt), eerst in samenwerking met Vletter en Den Haan, later met Joop Van Veen. Nu de aandacht naar Chili heeft verlegd, heeft Terra Viva besloten de lelieteelt af te bouwen. "Dit jaar telen we nog 12 ha, volgend jaar gaan we al naar 8. Chili heeft een beter klimaat voor de lelieteelt", zegt Frans Schoenmaker. Een teelt in opbouw is die van de Zantedeschia, waar men vijf jaar geleden mee is begonnen, eerst met het vrije sortiment en tegenwoordig alleen met Kapiteijn-soorten. In totaal omvat de bollenteelt van Terra Viva - Amaryllissen, gladiolen, lelies, Zantedeschia - ruim 200 hectare. De bloembollentak

draagt voor 20 procent aan de totale bedrijfsomzet bij. De bloemeteelt van gladiolen werd al vanaf de jaren zestig aangevuld met kasteelten als rozen, anjers en chrysanten. De rozen en anjers zijn inmiddels verdwenen, chrysanten zijn er nog wel. Andere oudere en nieuwere kasteelten zijn Anthuriums, Kaaps viooltje, pottulpen, pothyacinten, potzantedeschia's, etcetera. Tot 2008 had Terra Viva een samenwerkingsverband met Van Zanten/ Ball van Zanten en Humako (stekkenproductie). Met de overname van het belang van Van Zanten, heeft Terra Viva deze activiteit ondergebracht in de businessunit Terra Viva Stekken.

ORGANISATIE

Het idealistische karakter zoals dat is verwoord in de bedrijfsmissie komt terug in de bedrijfsorganisatie van dit tamelijk gecompliceerde bedrijf. "We hanteren de sociocratisch bestuurswijze, die uit gaat van de kringorganisatiemethode", zegt Frans Schoenmaker. "Dat betekent dat we besluiten nemen op basis van consent. Niet de macht van het getal maar de kracht van het argument telt. Besluitvorming op basis van consent verschilt van 'consensus', dat bij consensus alle deelnemers vóór moeten zijn, bij consent zijn ze niet tegen. Bij consent wordt bij een 'tegen' altijd een argument genoemd en of dat argument 'overwegend' is. Hoewel alle aandelen van Terra Viva

in handen van de familie Schoenmaker zijn, is de bestuursstructuur zodanig dat een deel van het kapitaal is geneutraliseerd in een stichting, die waarborgt dat de doelstellingen ook voor de toekomst gehandhaafd blijven. Er is een topkring c.q. raad van commissarissen, bestaande uit externe leden, aandeelhouders, en de Stichting plus de algemeen directeur - in de persoon van Kees Schoenmaker (66) - als afgevaardigde van de uitvoerende directie. Een van de leden van de Topkring is Jos Schoenmaker (1951) die naast zijn werk als organisatieadviseur meer dan 20 jaar sociaal werk heeft verricht in de sloppenwijken van Sao Paulo.

De algemene kring of uitvoerende directie bestaat uit een aantal directeuren, die de bedrijfsonderdelen leiden. Deze bedrijfsonderdelen zijn Landbouw Brazilië (soja, mais, aardappelen, rundvee, citrus), Landbouw Paraguay (soja, mais, zonnebloem), Stekken, Bloemen & Planten, Bloembollen, Financiële Administratie en Human Development & Duurzaamheid & Sociale Verantwoordelijkheid. Frans Schoenmaker, die bekend staat om zijn zorg voor het milieu, beaamt dat het niet altijd gemakkelijk is de harde economische wetmatigheden in overeenstemming te brengen met de sociale en ethische filosofie. "Een paar jaar geleden hadden we het best moeilijk, nu hebben we alles weer goed op de rails. Wij planten en werken voor een beter leven."