

Rabobank-econoom Bouke de Vries: 'Een coöperatie heeft aanwezigheidswaarde'

De waarde van een coöperatie

Rondom de puinhopen in het bedrijfsleven komt door de kredietcrisis de coöperatie weer tot leven. Daartegenover staat de tragiek van het coöperatieve model. De waarde is niet uit te drukken en de coöperatie bestaat bij de gratie aan variëteit in ondernemingsvormen.

tekst **Martine Barwegen**

Wereldwijd vallen beursgenoteerde banken als dominostenen om. De coöperatieve concurrenten haalden juist 22 miljard dollar nieuw spaargeld op. Bij de Rabobank stroomde 20 procent extra spaargeld binnen. Hoewel afgelopen jaren de coöperatie als businessmodel nog ter discussie stond, oubollig en stoffig, geeft de huidige crisis het businessmodel een imago boost. Coöperaties presenteren zich als een overzichtelijk en stabiel alternatief en spinnen garen bij een onzekere financiële situatie. De coöperatie is een Britse uitvinding. Het is een organisatie van producenten of verbruikers gericht op het vergroten van de marktmacht en het behalen van schaalvoordeel. In 1760 werden coöperatieve meelfabrieken geopend in Woolwich en Chatham en de eerste coöperatieve winkel ontstond in 1844 in het textielstadje Rochedale, waar hongersnood heerste en de burgers werden uitgebuit. Nederland en België kennen een indrukwekkende coöperatieve geschiedenis. De geschiedenis van zuivelcoöperatie FrieslandCampina begint in 1870, die van Milcobel in 1895. Andere bekende spelers zijn de bloemen- en tuinbouwveilingen, CRV, grote akkerbouworganisaties zoals Cosun en financiële dienstverleners, waaronder de Rabobank.

Tragiek van de coöperatie

'De waarde van een coöperatie is niet uit te drukken', zegt Ineke Duit, directeur van Netherlands Institute of Co-operative Entrepreneurship (NICE). Duit noemt dit 'de tragiek van een coöperatie'. 'In een situatie zonder coöperaties is zware concurrentie nodig om prijzen scherp te houden, zoals bij supermarkten.' 'Een bewijsprobleem', ondersteunt Bouke de Vries, senior econoom bij Rabobank Nederland, de uitspraak van Duit. 'Coöperaties verscherpen de concurrentie en ontstaan daar waar niet-coöperatieve ondernemingen hoge rendementen vragen. We kunnen niet de coöperaties even weghalen en kijken wat er dan gebeurt. Een coöperatie heeft een aanwezigheidswaarde en ze heeft

een functie in de markt doordat ze corrigerend werkt, omdat zij prijs- en marktleiderschap moet laten zien.'

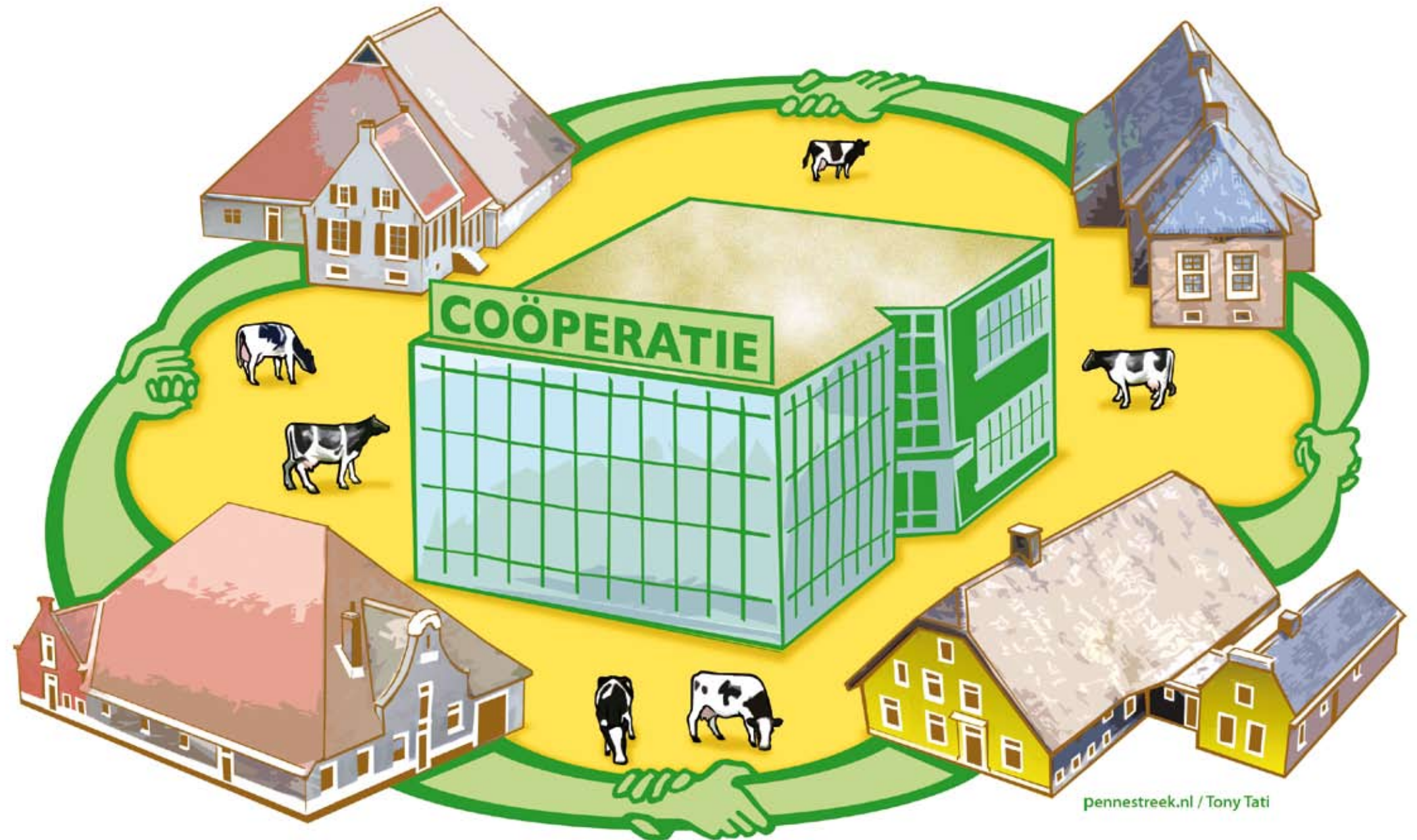
De waarde van een coöperatie wordt daarom vrij algemeen uitgedrukt in termen als open, transparant, betrouwbaar en betrokken. De coöperatie geeft meerwaarde omdat zij mensen toegang geeft tot de markt of voorziet in een dienst die voorheen niet beschikbaar was. 'Het feit dat leden zich afvragen

wat de waarde van een coöperatie is, houdt de coöperatie realistisch en scherp', meent De Vries.

Coöperaties worden vaak opgericht in een tijd van marktfalen, zegt De Vries. 'In de huidige crisis kan een coöperatie met haar businessmodel een bijdrage leveren, namelijk door samen de schouders eronder te zetten en zelf de verantwoordelijkheid te nemen.' 'Coöperaties zijn alternatieven in moeilijke tijden', vult Guido Veys, bestuurvoorzitter van Mil-

cobel, aan. 'Het is een oude waarheid: samenwerken is altijd al het kind van de nood. In de zuivelsector zijn coöperaties een element van stabiliteit en zekerheid, en vooral in moeilijke en onzekere tijden worden zij opnieuw ontdekt.'

Kan een coöperatie overbodig worden? Als de markt is genormaliseerd, kan de coöperatie zich dan opheffen? De Vries: 'Nee, ik zie wel verbeteringen in de marktsituatie sinds de oprichting van de Rabo-



pennestreek.nl / Tony Tati

Boerennuchterheid bestuurt coöperatie

Welke competenties hebben boeren nodig om in een bestuur plaats te nemen? 'Een boer in het bestuur van een afzetcoöperatie moet iemand zijn die weet dat de zelfstandige ontwikkeling van zijn eigen bedrijf het best gediend is met afzetstructuren waar hij samen met sectorgenoten in investeert en die zich realiseert dat hij er zeggenschap in heeft', zegt Guido Veys, bestuursvoorzitter van Milcobel.

De omzet van coöperaties als CRV en Milcobel groeit gestaag, ze herbergen

een groot aantal medewerkers, ethiek is belangrijk in discussies en ze zijn in meerdere landen actief. Dat vraagt veel van de bestuurders.

Bij CRV en Rabobank krijgen mensen in bestuurlijke functies trainingen bij NICE (Netherlands Institute of Cooperative Entrepreneurship). 'In onze regio is dat wat minder georganiseerd,' zegt Veys, 'hoewel er initiatieven groeien, van onder meer Cera, de coöperatieve financiële holding. Een goed bestuurder is een goede ondernemer; hij kan luisteren en durft de

verantwoordelijkheid van beslissingen nemen te dragen. Maar het allerbelangrijkst is een partner die je steunt. Bestuurlijk actief zijn heeft niet alleen invloed op het bedrijf, maar ook op het gezin.'

De Milcobel-bestuursvoorzitter noemt gezond boerenverstand van groot belang. 'Goed bestuur is geen zaak van honderden regeltjes. Het gaat om eerlijk een mening vormen en in overleg tot besluiten te komen. Geef mij maar op een A4-tje wat boerenverstand in plaats van al die dikke boeken.'

bank 110 jaar geleden, maar er is nog steeds marktleiderschap nodig en coöperaties spelen een belangrijke rol in markten. Verder is diversiteit in elke sector belangrijk. Een coöperatie is afhankelijk van concurrenten met verschillende businessmodellen. Het andere uiterste om alle banken om te vormen tot coöperaties is geen optie, omdat het in een markt gevaarlijk is om naar monoculturen te gaan.'

Imagoboost

De Rabobank komt de financiële crisis goed door en beleeft dankzij haar coöperatieve vorm zelfs een imagoboost, vindt Duit. De Vries vertelt dat de economische crisis nog een hele uitdaging zal zijn. 'De jaren 2009 en 2010 zullen in vergelijking tot voorgaande jaren slechter voor ons uitpakken', verwacht De Vries. 'Het aantal faillissementen loopt op, in het particuliere segment zijn veel mensen een groot deel van hun vermogen kwijt, de werkloosheid neemt toe en de verliezen op beleggingswaarde en pensioenen zijn niet gering.'

Coöperaties als CRV en Milcobel ondervinden niet een 'imagovoortje' van de crisis zoals de Rabobank. 'We zijn meer afhankelijk van de melkprijs', zegt Jos Buiting, manager verenigingszaken bij CRV. 'Er is wel een verband tussen de financiële crisis en de melkprijs. Klanten hebben minder te besteden.' Ook Veys is voorzichtig. 'Wij ondergaan evengoed de marktmalaise. Milcobel zit niet in de comfortabele situatie om te zeggen hoe goed coöperaties het in crisistijden doen.'

Op een andere manier pikken de niet-financiële coöperaties een graantje mee. Buiting: 'De laatste jaren werd een coöperatie als oubollig gezien om haar hoge solvabiliteit en sterke kaspositie. Dankzij een solvabiliteit van meer dan 60 procent hebben we meer vet op de ribben en vallen we niet om tijdens bijvoorbeeld een mkz-crisis.' Veys vergelijkt coöperatief ondernemen met een marathon lopen. 'Als ondernemer moet je je niet doodkijken op tussentijdse resultaten. Een coöperatie is termijndenken. Onze generatie heeft de coöperatie niet in haar bezit, we huren ze van onze kinderen. Dat beeld houd ik voor ogen.'

Er ontstaan kansen door de crisis. 'Een aantal ondernemers komt er sterker uit door innovatie,

schaalvergroting en het verdwijnen van concurrenten', noemt De Vries. De kansen worden bepaald door de financiële structuur van de onderneming. 'Een goed management en een goed ondernemingsplan wegen echter net zo zwaar als het financiële plaatje van het bedrijf.'

Coöperatieve valkuilen

Ondanks de imagoboost schuilen er in deze tijd ook valkuilen voor coöperaties. Een belangrijke blijft de betrokkenheid van de leden. 'Aandacht is mooi, maar we hebben nog steeds een opgave', zegt De Vries. 'Om naast de financiële ook de economische crisis door te komen moet de Rabobank zich focussen op de kernactiviteiten, de binnenlandse klanten; op het lokale bankennetwerk en vergroting van de ledenbetrokkenheid, en op kosten besparen door bijvoorbeeld klanten sneller te bedienen. Door internet is de afstand tot de klant die vroeger gewoon een bankkantoor binnenliep, groter geworden. De uitdaging is die afstand te verkleinen.'

Ledenbetrokkenheid is belangrijk voor coöperaties om te weten wat er speelt. Er zijn momenten waarop leden binnen eenzelfde coöperatie zich weer verenigen om een groter voordeel te realiseren door bijvoorbeeld gezamenlijk rietjes of voer in te kopen. 'Het kan zijn dat een organisatie zijn tariefstelsel te traag aanpast bij de ontwikkeling van de leden', verklaart Duit. 'Maar soms gaat het om echt ondermijnd gedrag.' De Vries is van mening dat zuiver eigenbelang van leden tot goede beslissingen kan leiden. 'Als leden zich organiseren in subgroepen en daarmee het bestuur scherp houden, zie ik geen probleem. De bestuurskwaliteit is belangrijk. Het bestuur moet op tijd evenwichtige en door leden gedragen besluiten nemen.'

Ook goede economische tijden vragen aandacht van coöperaties. Buiting refereert aan de hoge melkprezen in 2008 en de melkveehouders die de zuivelcoöperaties verlieten. 'In goede tijden is er minder behoefte aan samenwerken. Liever nog willen mensen zich dan onderscheiden en laten zien dat het goed gaat. Als veehouder moet je kunnen zeggen dat het niet alleen om de laatste centen gaat, maar vooral om het langetermijnbelang. Het is de ratio versus het hart.'

