



Coöperatie

MEI 2012 | NUMMER 1

De economische betekenis van de coöperatie



Voorwoord

Coöperatieve ondernemingen zijn van groot economisch en maatschappelijk belang. Dat is zo in Nederland, en in de rest van de wereld. Dat belang wordt juist nu, in het internationale VN Jaar van de Coöperatie, nog eens onderstreept. Zie voor de economische en sociale betekenis van de coöperatie in de verschillende landen en werelddelen ook de site van de International Co-operative Alliance (ICA), www.ica.coop.

Deze publicatie van de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (NCR), ook

beschikbaar op www.jaarvandecooperatie.nl, heeft eenzelfde definitie als de ICA als uitgangspunt. **De coöperatie is een onafhankelijke vereniging van leden die gezamenlijk willen voorzien in hun economische, sociale, en/of culturele behoeften door een onderneming te exploiteren waarvan zij – die leden – de eigenaren en de bestuurders zijn.** In Nederland is deze ondernemingsvorm in de land- en tuinbouw en in de financiële dienstverlening altijd al populair en succesvol geweest. Thans groeit het aantal coöperaties ook buiten deze sectoren zeer snel.

De economische betekenis van de werkelijk actieve coöperaties in Nederland, en elders, wordt in deze publicatie in beeld gebracht. Voor alle cijfers en teksten, behalve pagina 18 en 22, is dr.ir. Onno van Bakkum van CO-OP Champions verantwoordelijk, zie ook pagina 21. De cijfers zijn verstrekt door de ondernemingen zelf, of verkregen vanuit jaarverslagen en publiekelijk toegankelijke bronnen zoals het Handelsregister. Dank is ook verschuldigd aan The Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship voor het beschikbaar stellen van een dataset.

Er bestaat, zo wordt in dit Jaar van de Coöperatie op vele plaatsen in de wereld betoogd, ook een coöperatief antwoord op de twee grote uitdagingen van deze tijd; de economische crisis en het duurzaamheidsvraagstuk. De NCR wil met deze en latere publicaties een impuls geven aan het debat over dat coöperatieve antwoord.

Ruud Galle
Directeur NCR



03	De coöperatieve footprint
08	De NCR Coöperatie Top 100
10	De lijst: de NCR Coöperatie Top 100
12	Nieuwelingen, kanshebbers en afwezigen
14	Coöperatieve fusies en een actuele scheiding
15	Bijzondere coöperaties
18	De economie houdt van bloemen
20	Coöperaties in de wereld
22	Pekka Pesonen: 'De coöperatie moet verder de keten in'
24	De Europese Agribusiness Coöperatie Top 100
26	De lijst: de Europese Agribusiness Coöperatie Top 100





De coöperatieve footprint

De Verenigde Naties riepen 2012 uit tot het Internationale Jaar van de Coöperatie. Een goed moment om de economische 'footprint' van de Nederlandse coöperaties te bekijken. Dit artikel gaat in op vragen als: Hoeveel coöperaties zijn er eigenlijk in Nederland? Hoeveel inkomsten genereren ze gezamenlijk? Aan hoeveel mensen verschaffen ze werkgelegenheid? Hoeveel personen en organisaties zijn er als leden economisch verbonden aan coöperaties?

WAT IS EEN COÖPERATIE?

De coöperatie brengt consumenten, burgers, ondernemers, professionals, ondernemingen, instellingen en gemeenten bijeen. Zij hebben blijkbaar een gemeenschappelijk belang, een economische behoefte om samen te werken. Het coöperatieve model blijkt ook in deze 21e eeuw springlevend.

Karakteristiek voor de coöperatie zijn:

1. Een strategische focus op het ledenbelang;
2. Lokale worteling en inbedding daar waar de leden gevestigd zijn;
3. Een betrekkelijk verre tijdshorizon;
4. Een organisatiecultuur gericht op samenwerking;
5. Eigendom en derhalve financiering primair door leden;
6. Het ontbreken van een zelfstandig winststreven in de onderneming ('business at cost');
7. Mogelijkheid tot uitkering van winst aan leden en tot beperking van aansprakelijkheid;
8. Een grote mate van zeggenschap in de besluitvorming;
9. Naast zeggenschap een relatief hoge mate van participatie;
10. Behoud van zelfstandigheid van de leden buiten het domein van de coöperatie.

Coöperaties werden en worden opgericht, los van fiscale constructies, om uiteenlopende redenen:

- Bescherming tegen uitbuiting door (tussen) handelaren;
- Het realiseren van schaalvoordelen in de in- of verkoop ('tegenwicht');
- Toegang tot producten en diensten die anders onbereikbaar of onbetaalbaar blijven;
- Schaalgrootte creëren om te kunnen investeren in productkwaliteit en R&D en de ontwikkeling van merken en afzetmarkten, waardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan;
- Het organiseren van markttransparantie, zowel in termen van kwaliteit als prijs;
- Het spreiden van risico's;
- Het realiseren van schaalvoordelen in back office functies en daarmee de organisatorische professionalisering;
- Het verbreden van het product/dienstaanbod met aanpalende concepten;
- Het organiseren van uiteenlopende groepsbelangen die de optelsom van individuele belangen overstijgen.

Er zijn coöperaties in zeer uiteenlopende branches, zoals:

- Consumenten van voedingsmiddelen, bancaire diensten, zorg-, schade-, levens- en uitvaartverzekeringen, pensioendiensten en duurzame energie;

- Ondernemers in de land- en tuinbouw, binnenvaart, visserij, zeevaart, wegtransport, autobranche, taxibedrijven, reisorganisatie, arbeidsvoorziening, bouwtechniek, ijzerwinkels, kantoorartikelen, schilders, bakkers, juweliers;
- Professionals in de zorg: huisartsen, verloskundigen, fysiotherapeuten, medisch specialisten, tandartsen, apothekers, opticiens, audiiciens;
- Specialisten in de professionele dienstverlening: ICT, juristen, accountants, financiële administratie;
- Eigenaren en/of bewoners van huizen, flats, recreatie-bungalows, winkelcentra, bedrijvenparken;
- Instellingen in de gezondheidszorg, het onderwijs, de sport, gemeentelijke dienstverlening.

DE ECONOMISCHE FOOTPRINT

Hoe belangrijk zijn coöperaties binnen de Nederlandse economie? Tabel 1 toont de gezamenlijke coöperatieve omzet, het aantal voltijdse medewerkers (FTE) en het ledenaantal van de Nederlandse coöperaties. Het betreft een schatting op basis van cijfers van zo'n driehonderd (voornamelijk grootste) coöperaties waarvoor data beschikbaar zijn. Daarbij worden vier hoofdsectoren uitgesplitst: de **financiële** sector

(banken en verzekeraars, inclusief onderlingen), **agrarijsch** (land- en tuinbouw), **inkooporganisaties**, en een categorie "overige".

Tabel 1

ECONOMISCHE FOOTPRINT VAN DE COÖPERATIE IN NEDERLAND (2010-11)

Sector	Aantal coöperaties	Omzet (in miljard €)	Aantal FTE	Leden (*1.000)
Financieel	225	61	95.000	22.900
Agrarijsch	215	32	50.000	140
Inkoop	100	15	6.000	787
Overig	2.100	3	15.000	668
Totaal	2.640	111	166.000	24.500

Uit de tabel valt op te maken dat Nederland ruim 2.600 economisch actieve coöperaties telt. Ze hebben een gezamenlijke omzet van zo'n 111 miljard euro, 166.000 werknemers en meer dan 24 miljoen lidmaatschappen, waarvan bijna 150.000 zakelijke leden (exclusief zakelijke leden van o.a. schadeverzekeraars).

Gemiddeld is ieder van de 13,4 miljoen meerderjarige Nederlanders dus lid van bijna twee (1,83)

coöperaties. Deze score zit mondiaal aan de top. Tel er eentje voor je zorgverzekering. De tweede vind je bij een combinatie van schadeverzekeraar, Rabobank en/of de Coop Supermarkten (780.000 klant-leden in de categorie "Inkoop"). Wie professioneel coöperatieve banden heeft, zal boven het landelijk gemiddelde uitkomen. Zeker niet iedereen met een zorgverzekering zal zich realiseren dat de kans groot is dat men 'lid' is van een coöperatie/onderlinge. De beleving van het lidmaatschap is vaak nog erg 'dun'.

Uitgedrukt in procenten van het Bruto Binnenlands Product (BBP; 588 miljard euro in 2010) komt de gezamenlijke coöperatieve omzet neer op zo'n 19%. Kortom, de economische footprint van de Nederlandse coöperatie is aanzienlijk! Let op: er staat niet "de coöperaties zijn goed voor 19% van het BBP". Een één-op-één vergelijking tussen omzet en toegevoegde waarde (BBP) is niet correct. Inkoopkosten worden nog niet afgetrokken. Toch, als we bijvoorbeeld naar de agrarische afzetcoöperaties kijken, die een fors deel van de Top 100 uitmaken, dan komen die kosten voor het merendeel uit inkoop van ledenproduct. Die zou je eigenlijk wel weer tot de 'coö-

peratie economie’ mogen meerekenen. In feite zijn deze inkoopkosten het resultaat van wat de coöperatie in de markt voor de leden verdient.

Als we het aantal coöperatie-medewerkers (FTE) uitzetten tegen de Nederlandse beroepsbevolking, dan kom je op zo’n 2,75% [CBS rapporteert beroepsbevolking: 7,9 miljoen met gewerkte uren: 11,9 miljard, dat je kunt terugrekenen naar net boven de 6 miljoen FTE]. De ‘coöperatieve economie’ is echter groter dan alleen de coöperatieve ondernemingen zelf. Je zou ook (een deel van) de ondernemersleden van de coöperatie kunnen meerekenen, zeker daar waar een fors deel van de inkomsten via de coöperatie verloopt. Reken je deze leden mee, dan komt deze 2,75% al snel een stuk hoger te liggen. Hoe hoog is lastig te schatten. Kijk bijvoorbeeld naar de land- en tuinbouwcoöperaties: die hebben gezamenlijk zo’n 140.000 (ondernemers)leden. Of eigenlijk moet je zeggen: lidmaatschappen, want één boer is vaak lid van meerdere coöperaties (voor inkoop, afzet diverse (bij)producten, financiële diensten enz.). Je zou dan zelfs nog een stap verder moeten gaan en de werknemers in dienst van de ondernemersleden ook moeten meerekenen. Conclusie: de Nederlandse coöperatieve werkgelegenheid vraagt meer studie. Maar je hebt het toch al snel over zo’n 5 procent van de beroepsbevolking die coöperatief ‘werkt’.

AANTAL NEDERLANDSE COÖPERATIES

In het Handelsregister van de Kamer van Koophandel stonden per 1 januari 2012 formeel 7.489 coöperaties (waaronder 750 vallend onder het zogenaamde structuurregime) en 505 onderlinge waarborgmaatschappijen geregistreerd. Daaronder valt een groot aantal branchelocaties, dat wil zeggen dat er meerdere locaties zijn vermeld terwijl het feitelijk om één coöperatie gaat, en coöperaties waarvan de actuele status onbekend is (deze rapporteren al enkele jaren niet aan de KvK). Brengen we die in mindering dan blijven er zo’n 5.900 coöperaties (incl. onderlingen) over. Niet alle coöperaties zijn ook echt economisch actief. We hebben daarom gekeken naar partijen die tenminste een geregistreerd balanstotaal hebben (zo’n 3.300), aangevuld met andere coöperaties met een (vrijwillig) geregistreerde website (zo’n 400). Vervolgens tellen we nog circa 800 financiële holdings, plusminus 100 participatie-maatschappijen en zo’n 50 investeringsfondsen. Deze groep, bij wie juridisch-fiscale motieven vermoedelijk belangrijker meewogen dan het type samenwerking dat het VN-jaar beoogt, is hier buitengesloten. Uiteindelijk houden we een selectie over van 2.633 coöperaties ‘van vlees en bloed’ waarop dit onderzoek is gebaseerd. Elke week ontstaan weer een paar nieuwe coöperaties.

OUDESTE COÖPERATIES

De eerste Wet op de Coöperatieve Vereniging dateert uit 1876. Toch bestonden er daarvoor al coöperatieve initiatieven. Tabel 2 toont de Top 11 van oudste coöperaties.

“Het begon allemaal in Achlum”, zo zegt men het bij Achmea, “in 1811”. Een aantal jaren eerder echter namen al zes inwoners van de vijf Veen-

hoopsdorpen – Berkhout, Avenhorn, Grosthuisen, Scharwoude en Oudendijk – gezamenlijk het initiatief tot het “Brandcontract voor vijf Veenhoopsdorpen”. Na 217 jaar biedt OWM De Veenhoop nog steeds zelfstandig brandverzekeringen aan. In al die jaren is men gegroeid tot een huidige omzet van 350.000 euro en 1400 leden-verzekerden en heeft men – sinds zes jaar – één FTE in dienst. De Anciënniteits Top 11 laat

Tabel 2
COÖPERATIEVE ANCIËNNITEITS TOP 11

Plaats	Top 100	Coöperatie	Jaar	Sector
1	100+	OWM De Veenhoop	1795	Fin Verzekeraars Schade
2	1	Achmea	1811	Fin Verzekeraars Zorg+schade
3	100+	Wederkerige 1820	1820	Fin Verzekeraars Schade
4	87	EFM Schepenvz + Oranje Verz.	1837	Fin Verzekeraars Schade
5	100+	Leeuwarder Onderlinge	1850	Fin Verzekeraars Schade
6	42	Klaverblad Verzekeringen	1850	Fin Verzekeraars Schade
7	100+	OWM Achterhoek	1851	Fin Verzekeraars Schade
8	88	Donatus Verzekeringen	1852	Fin Verzekeraars Schade
9	100+	OWM Geesteren Gelselaar	1889	Fin Verzekeraars Schade
10	16	Coop Supermarkten	1890	Ink Retail Food
11	100+	Visafslag Den Helder / Texel	1892	Ov Scheepvaart Visserij

LEGENDA
Fin: Financieel Ink: Inkoop Ov: Overig

duidelijk zien waar de historische roots van de Nederlandse coöperatieve sector liggen: bij de onderlinge verzekeringen. Het werd geen Top 10, want dat zou het beeld wel heel eentonig hebben gemaakt... Opvallend is dat sommige van de verzekeraars bewust verkozen (heel) klein te blijven, terwijl anderen bijdroegen aan de vorming van de onbetwiste nummer 1 van de Coöperatie Top 100: Achmea.

GEVOLGEN FUSIERONDES

Toch is dit nog niet het hele verhaal. De Top 11 laat de partijen zien waarvan de oudste wortel intact is gebleven. Veel oude coöperaties hebben in de loop van de tijd diverse fusierondes meegeemaakt. Daardoor treedt vaak 'datavervuiling' op. Zo ontstond de eerste akkerbouw-inkoopcoöperatie een jaar na invoering van de Coöperatiewet, in 1877 te Aardenburg. In zekere zin leeft het "Welbegrepen Eigenbelang" van toen voort onder de naam **CZAV** die in 1929 opgericht werd. Op dezelfde manier is **FrieslandCampina** geworteld in de eerste zuivelcoöperatie, opgericht in 1872 in de Wieringerwaard. **The Greenery**, bij de Kamer van Koophandel daterend uit 1996, vindt haar oorsprong in de eerste groenteveiling, opgericht in 1887 te Broek op Langendijk. De **Rabobank** heeft haar 'roots' in de eerste boerenleenbank uit 1897. De inkoopcoöperaties beleven net hun eerste centennium, sinds de oprichting van

de eerste coöperatieve kruideniersvereniging in 1911 te Rotterdam, inmiddels genoteerd als **Sperwer**. De eerste consumentencoöperatie (van ambtenaren) ontstond in 1878 te 's-Gravenhage. Met een knipoog de verre voorloper van de in 2010 'ontstane' coöperaties onder de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Een aantal coöperaties mag wegens anciënniteit



De Rabobank heeft haar 'roots' in de eerste boerenleenbank uit 1897.

en verdiende het predikaat "Koninklijk" dragen. Het gaat om **FrieslandCampina**, **Cosun**, **Fruitmasters**, **CR Delta** (als Nederlandse moeder van CRV), **Tuinbouwcentrum Horticoop** en sinds 18 november 2011 ook **FloraHolland**. Opmerkelijk: allemaal agrarische coöperaties.

COÖPERATIEVE AANWAS

Het gaat natuurlijk niet alleen om coöperaties met een lange geschiedenis. De kracht van de coöperatie zit vooral ook in de verjonging. Tabel 3 laat zien wat de topjaren waren voor de oprichting van de nu nog bestaande coöperaties. Opmerkelijk is dat de aanloopjaren tot de huidige economische crisis historisch het hoogste scoorden. De aanwas bleef nog stabiel tijdens de beginjaren van de crisis. De 'hausse' van 2006-2007 laat zich voor een deel verklaren door het grote aantal coöperaties van huisartsen dat die jaren werd opgericht: 70 van de huidige 125. De andere jaren van het afgelopen decennium waren dat er jaarlijks gemiddeld maar zes.

Het is toch een 'geruststellende' gedachte dat de acht jaren waarin de meeste coöperaties zijn opgericht tot het afgelopen decennium behoorden. In totaal werden het afgelopen decennium 1.135 coöperaties opgericht, ruim boven de 40% van het huidige totaal.

Er zijn twee sectoren die het afgelopen decennium

Tabel 3

TOPJAREN FORMING NU NOG BESTAANDE COÖPERATIES

Topjaar	Aantal
2007	166
2006	143
2008	139
2009	138
2005	98
2010	95
2011	85
2004	77
1996	75
1993	71

echt naar boven zijn gekomen als nieuwe coöperatieve sectoren: duurzame energie en de coöperatieve zorg. Sommige hebben wat historie, andere zijn piepjong. Overal in het land schieten nieuwe initiatieven als paddenstoelen uit de grond. Inmiddels zijn er al meer dan dertig van dergelijke energiecoöperaties, stuk voor stuk sympathieke clubs met frisse, uitnodigende websites. De andere sector die absoluut 'booming' is, is de coöperatieve zorg. Nederland kent praktisch

net zo veel zorgcoöperaties (210) als coöperaties van boeren en tuinders (215). Het gaat om huisartsen, medisch specialisten, fysiotherapeuten, verloskundigen, zorgcentra en zorginstellingen en diverse andere professionals en organisaties.

GEOGRAFISCHE SPREIDING

Tabel 4 toont de aantallen coöperaties ingedeeld naar provincie (exclusief lokale Rabobanken). De meeste coöperaties liggen langs de centrumas van West naar Zuid-Oost. Noord- en Zuid-Holland scoren het grootste aantal coöperaties. De professionele dienstverlening, zorg en coöperatief wonen & vastgoed zijn hier sterker vertegenwoordigd. Gelderland en Noord-Brabant scoren in aantallen hoog vanwege 'het agrarische'. De aantallen coöperaties zijn kleiner in de vijf Noordoostelijke provincies en in Zeeland. Uitgedrukt echter in aantallen coöperaties per 10.000 hoofden van de beroepsbevolking (15-65 jaar; totaal 11 miljoen), komt Zeeland juist bovenaan te staan. Noord-Holland staat hier opnieuw hoog. De verschillen per hoofd van de beroepsbevolking zijn klein: in alle provincies ligt het aantal coöperaties zo rond de 2-3 per 10.000 hoofden.

Kijkend naar de de belangrijkste coöperatieve steden, dan is het rijtje als volgt: Amsterdam (270, waaronder 116 in de sector wonen & vastgoed en exclusief 46 als coöperaties geregistreerde

financiële holdings, die werden buitengesloten), Rotterdam (68), 's-Gravenhage (62), Utrecht (39), Nijmegen (32), Eindhoven (30), Veenendaal (22), Amersfoort (22), Tilburg (21) en Groningen (21). De grote steden domineren en dat verwondert

Tabel 4

PROVINCIALE SPREIDING COÖPERATIES

Provincie	Aantal	Aantal coöperaties per 10.000 hoofden beroepsbevolking
Noord-Holland	543	3,0
Zuid-Holland	483	2,1
Gelderland	317	2,4
Noord-Brabant	296	1,8
Utrecht	215	2,6
Limburg	139	1,9
Overijssel	135	1,8
Groningen	84	2,1
Drenthe	80	2,6
Zeeland	78	3,2
Friesland	70	1,7
Flevoland	51	1,9
Nederland	2.491	2,3



Energiecoöperaties schieten de laatste jaren als paddenstoelen uit de grond.

niet. Gezamenlijk nemen de top-10 steden nog geen kwart van het totale aantal coöperaties voor hun rekening. Kortom, coöperaties zijn sterk verspreid.

SAMENVATTING

Uit het voorgaande artikel valt het volgende te concluderen:

- Er zijn in Nederland zo'n 2.600 economisch actieve coöperaties in de geest van samenwerking tussen consumenten, ondernemers, professionals, ondernemingen en instellingen.
- De coöperatie is groot in Nederland. Met een gecombineerde omzet van 111 miljard euro gaat het om een sector overeenkomstig met 19% van het BBP.
- In totaal verschaffen coöperaties werk aan 166 duizend werknemers (FTE), terwijl ze voor een bijna even grote groep ondernemers (met hun werknemers) een zeer belangrijke economische functie vervullen.
- Iedere volwassen Nederlander is, particulier en/of zakelijk, lid van bijna twee coöperaties.
- De coöperaties hebben een historie van meer dan 200 jaar in Nederland en vinden hun oorsprong in het onderlinge verzekeren.
- Bijna de helft van de nu bestaande coöperaties werd (in huidige vorm) opgericht gedurende deze 21e eeuw.
- Coöperaties komen voor in tal van economische sectoren en zijn verspreid over het hele land.



De NCR Coöperatie Top 100

De economische footprint van de Nederlandse coöperaties is aanzienlijk. Welke coöperaties zitten er achter de grote cijfers? Welke dynamiek zit er in hun coöperatieve ondernemingsvorm? Wat zijn belangrijke trends en ontwikkelingen?

DE COÖPERATIE TOP 100 SAMENGEVAT

De grootste vijf coöperaties in de Top 100 naar omzet zijn **Achmea**, **Rabobank Groep** (d.w.z. Rabobank Nederland plus de 139 lokale banken), **Coöperatie VGZ**, **FrieslandCampina** en de **CZ Groep**. Daarmee staan er drie (zorg)verzekeraars in de top 5. Ook de andere twee, de Rabobank en FrieslandCampina, mogen als bekend worden verondersteld. De ranglijst, op basis van bruto omzetcijfers, is geordend naar de drie grote coöperatieve sectoren en een categorie “overige”, samengevat in Tabel 5:

1. **De financiële sector**, met zowel enorme ledenaantallen (96% van de Top 100), grote omzetten (57%) als aantallen FTE's (61%). Voor de verzekeraars is voor omzet gerekend met het bruto premie-inkomen. Het ledenaantal van de coöperatieve zorgverzekeraars bevat een schattingscomponent: o.b.v. CBS-cijfers is van het totale aantal zorgverzekerden 20% afgetrokken voor minderjarigen die dus geen leden kunnen zijn.
2. **De agrarische sector**, vanwege het grote aantal coöperaties (48%) die in termen van omzetvolume (29%) een belangrijke economische activiteit vervullen.
3. **De inkooporganisaties**, waar relatief weinig FTE's de bescheiden aantallen ledenondernemers (6.169) voorzien van relatief forse omzetbijdragen (13%). Onder de leden van de inkoopcoöperaties zijn 780.000 consument-leden van de Coop Supermarkten.

Tabel 5

SAMENVATTING NCR COÖPERATIE TOP 100 (2010-11)

Sector	Aantal (in %)	Omzet (in miljoen €)	Gem. omzet (in miljoen €)	% Totale omzet	Aantal FTE	Gem. FTE	Aantal leden
Agrarisch	48	31.112	648	28,9	48.246	1.005	132.661
Financieel	20	60.984	3.049	56,7	94.183	4.709	22.900.000
Inkoop	17	13.849	815	12,9	5.103	300	786.169
Overig	15	1.644	110	1,5	8.075	538	3.718
Totaal	100	107.603	1.076	100	155.607	1.556	23.800.000

COÖPERATIE VERSUS BEURSGENOTEERD

Uit Tabel 5 blijkt dat de 100 grootste coöperaties van Nederland een gezamenlijke omzet hebben van bijna 108 miljard euro, 155 duizend werknemers en ruim 23 miljoen leden (lidmaatschappen). Hoe groot is dat, als we deze coöperaties bijvoorbeeld vergelijken met de beursgenoteerde ondernemingen waarmee de kranten vol staan? Ter vergelijking: de 43 in Amsterdam genoteerde AEX- en AMX(Midkap)-fondsen (d.w.z. exclusief o.a. Shell, dat in Londen op de beurs genoteerd staat) hadden in 2010 een gezamenlijke omzet van 253 miljard euro en 884.285 werknemers. Als we de eerste 43 ondernemingen van de Coöperatie Top 100 hiertegen afzetten, dan 'scoren' die 41% in termen van omzet en 16% van het aantal werknemers. Kortom, de Nederlandse coöperatieve sector is 'groot'. Het publiek kan alleen in beursgenoteerde ondernemingen investeren door aandelen te kopen, wat kan verklaren waarom er minder publieke aandacht is voor de coöperatie. Een ander groot verschil tussen de coöperatie en de beursonderneming zit in het eigendom. Van de beursondernemingen wisselt het eigendom continu. Het overgrote deel van het eigendom is in handen van (buitenlandse) pensioenfondsen, staatsfondsen en andere investeringsmaatschappijen die namens derden vermogen beheren. 'Van wie' deze ondernemingen daarmee uiteindelijk zijn en wat hun bedoelingen

zijn, anders dan financieel rendement, is onduidelijk. De coöperaties zijn voor bijna 100% eigendom van vooral Nederlanders die met naam en toenaam bekend zijn. We weten waar ze wonen; hun bedoeling met hun gezamenlijke onderneming is helder en verifieerbaar. Dat geldt ook voor de buitenlandse leden van bijvoorbeeld FrieslandCampina, FloraHolland en AVEBE. Het is de economische meerwaarde voor het lid dat de waarde van de coöperatie bepaalt en hun bereidheid om – veelal langdurig – te investeren. Niet de wind die toevallig waait op de beursvloer of de druk om elk kwartaal mooie cijfers te moeten presenteren.

LAND- EN TUINBOUW

De agrarische coöperaties maken bijna de helft uit van de Top 100. Deze coöperaties kun je splitsen in twee segmenten, afhankelijk van hun positie in de keten: een deel bevindt zich vóór de boerderij/tuinderij, een ander deel tussen boerderij en consument. Van deze tweede groep coöperaties staan er 13 ook in de EVMI-Nyenrode "Food Top 100" (zie www.evmi.nl/foodtop100). De 13 coöperaties hadden een omzetaandeel van 22% en 14% van het totale aantal FTE's van deze grootste 100 Nederlandse (dochters van buitenlandse) beursondernemingen, familiebedrijven

en particuliere ondernemingen in de voedingsmiddelenindustrie.

MEESTE WERKNEMERS EN LEDEN

Tabel 6 laat zien welke coöperaties de grootste werkgevers zijn en Tabel 7 welke coöperaties de meeste leden hebben. Een opvallend grote werkgever is (vooral agrarisch) personeelsvoorzieners AB Oost. Ook PwC valt hier op. De ledenorganisatietop 10 telt voornamelijk coöperaties uit de financiële sector. De hoogst noterende agrarische ledenorganisatie is CRV met 29.875 leden, in Nederland en in België.

Tabel 6

COÖPERATIEVE WERKGEVERS TOP 10 (2010-2011)

Plaats	Top 100	Coöperatie	Aantal FTE
1	2	Rabobank Groep	59.670
2	1	Achmea	19.302
3	4	FrieslandCampina	19.036
4	19	PwC Nederland	4.265
5	13	Cosun	3.500
6	54	AB Oost	3.334
7	9	FloraHolland	3.279
8	10	Agrifirm	3.054
9	3	Coöperatie VGZ	3.010
10	5	CZ Groep	2.480

Tabel 7

LEDEN TOP 10 (2010-2011)

Plaats	Top 100	Coöperatie	Aantal leden
1	1	Achmea	6.900.000
2	3	Coöperatie VGZ	3.405.618
3	29	Dela	3.204.571
4	5	CZ Groep	2.696.720
5	2	Rabobank Groep	1.862.000
6	8	Menzis	1.687.510
7	27	Univé + onderlingen	1.455.720
8	16	Coop Supermarkten	780.159
9	39	PGGM	553.000
10	41	Onderlinge 's-Gravenhage	400.000

De NCR Coöperatie Top 100

Naam	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	Aantal FTE	Aantal leden	Type leden	Naam	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	Aantal FTE	Aantal leden	Type leden
1 Achmea	Fin: Zorg+schade	Dec11	19.650	19.302	6.900.000	PZ	26 CZAV	Ag: Aan/verkoop	Sep11	426	342	3.042	Z
2 Rabobank Groep	Fin: Bank	Dec11	13.378	59.670	1.862.000	PZ	27 Univé	Fin: Schade	Dec11	426	1.000	905.720	PZ
3 Coöperatie VGZ	Fin: Zorg	Dec10	10.555	3.010	3.405.618	P	28 Beko Nederland	Ink: Bakkers	Dec11	399	400	1.800	Z
4 FrieslandCampina	Ag: Zuivel	Dec11	9.626	19.036	14.391	Z	29 Dela	Fin: Uitvaarten	Dec10	383	1.293	3.204.571	P
5 CZ Groep	Fin: Zorg	Dec10	7.065	2.480	2.696.720	P	30 ZON Fruit & vegetables	Ag: Gr & Fruit	Dec10	334	161	377	Z
6 Superunie	Ink: Food	Dec10	6.247	45	13	Z	31 Agrico	Ag: Akkerbouw	Jul11	305	135	924	Z
7 ForFarmers	Ag: Aan/verkoop	Dec11	5.224	884	6.300	Z	32 CNB	Ag: Sierteelt	Mei11	302	108	1.448	Z
8 Menzis	Fin: Zorg	Dec10	4.998	2.074	1.687.510	P	33 TVM	Fin: Transport	Dec11	280	401	5.200	Z
9 FloraHolland	Ag: Sierteelt	Dec10	4.130	3.279	4.949	Z	34 AgruniekRijnvallei	Ag: Aan/verkoop	Dec10	272	411	2.714	Z
10 Agrifirm	Ag: Aan/verkoop	Dec11	2.272	3.054	17.500	Z	35 DSW Zorgverzekerbaar	Fin: Zorg	Dec10	267	344	296.000	P
11 Zorg en Zekerheid	Fin: Zorg	Dec10	1.999	467	316.000	P	36 Eno	Fin: Zorg	Dec10	266	172	93.600	P
12 Coforta / The Greenery	Ag: Gr & Fruit	Dec10	1.843	1.631	1.007	Z	37 Van Nature	Ag: Gr & Fruit	Dec10	250	24	128	Z
13 Cosun	Ag: Akkerbouw	Dec11	1.776	3.500	9.700	Z	38 AUV	Ov: Dierlijk	Dec10	241	414	2.588	Z
14 Sperwer	Ink: Food	Dec10	1.482	795	226	Z	39 PGGM	Fin: Pensioen	Dec10	240	1.066	553.000	P
15 Mosadex	Ink: Apothekers	Sep11	1.439	898	320	Z	40 Zevij	Ink: Nonfood	Dec11	235	41	33	Z
16 Coop Supermarkten	Ink: Food	Dec11	869	2.116	780.159	PZ	41 Onderlinge 's-Gravenhage	Fin: Schade	Dec10	222	225	400.000	P
17 ONVZ	Fin: Zorg	Dec10	853	350	320.000	P	42 Klaverblad Verzekeringen	Fin: Schade	Dec10	214	393	nb	P
18 Intres	Ink: Nonfood	Dec10	807	390	1.029	Z	43 Fruitmasters	Ag: Gr & Fruit	Dec10	210	331	505	Z
19 PwC Nederland	Ov: Accountants	Jun11	664	4.265	258	Z	44 CNC	Ag: Gr & Fruit	Dec10	201	589	198	Z
20 Intrakoop	Ink: Gezondheid	Dec11	641	35	552	Z	45 Horticoop	Ag: Gr & Fruit	Dec10	201	465	2.074	Z
21 Primera	Ink: Nonfood	Dec11	583	43	438	Z	46 Boerenbond Deurne	Ag: Aan/verkoop	Dec10	187	172	585	Z
22 Avebe	Ag: Akkerbouw	Jul11	525	1.361	2.743	Z	47 SWO De Splinter	Ink: Food	Dec11	186	5	54	Z
23 FresQ	Ag: Gr & Fruit	Dec10	494	18	79	Z	48 GroupAuto Nederland	Ink: Autobranche	Dec11	185	11	43	Z
24 Bebeke	Ink: Scheepvaart	Dec11	489	15	450	Z	49 CONO Kaasmakers	Ag: Zuivel	Dec10	175	177	460	Z
25 DOC Kaas	Ag: Zuivel	Dec11	448	188	1.095	Z	50 CRV	Ag: Dierlijk	Aug11	156	1.435	29.875	Z

LEGENDA

Type leden: P is particulier Z is zakelijk Sektoren: Agrarisch, Financieel en Inkoop nb: niet beschikbaar

Naam	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	Aantal FTE	Aantal leden	Type leden
51	Quantore	Ink: Nonfood	Dec11	144	193	473 Z
52	Funghi	Ag: Gr & Fruit	Dec10	133	4	82 Z
53	DeltaMilk	Ag: Zuivel	Dec10	129	60	150 Z
54	AB Oost	Ag: Agro diensten	Dec10	127	3.334	11.875 Z
55	Vitelia	Ag: Aan/verkoop	Dec10	120	177	608 Z
56	Houthoff Buruma	Ov: Juristen	Dec10	117	316	nb Z
57	Visveiling Urk	Ov: Visserij	Dec10	105	45	100 Z
58	Plantion	Ag: Sierteelt	Dec10	105	124	452 Z
59	Arkervaat-Twente	Ag: Aan/verkoop	Dec11	96	76	984 Z
60	Pigture Group	Ag: Dierlijk	Dec10	92	539	2.160 Z
61	ZLM Verzekeringen	Fin: Schade	Dec10	90	165	200.000 PZ
62	Nedato	Ag: Akkerbouw	Sep11	90	86	550 Z
63	Rouveen Kaasspecialiteiten	Ag: Zuivel	Dec10	88	119	291 Z
64	AB Fryslân & Noord-Holland	Ag: Agro diensten	Dec11	84	1.928	5.200 Z
65	Mazars Paardekooper Hoffman	Ov: Accountants	Aug11	83	692	48 Z
66	Isidorus Nederpeel	Ag: Aan/verkoop	Dec10	82	111	256 Z
67	Centrop	Ink: Opticiens	Dec11	75	4	360 Z
68	Autoschade Herstel Groep	Ov: Autobranche	Dec10	70	500	53 Z
69	De Valk Wekerom	Ag: Aan/verkoop	Dec10	68	62	577 Z
70	De Jong & Laan	Ov: Accountants	Dec10	66	750	20 Z
71	Akd Prinsen van Wijmen	Ov: Juristen	Mei11	65	414	41 Z
72	Baker McKenzie Nederland	Ov: Juristen	Jun11	62	291	22 Z
73	CSV COVAS	Ag: Akkerbouw	Apr11	57	15	1.794 Z
74	Brameco-Zon	Ag: Aan/verkoop	Dec10	57	70	236 Z
75	Abiant	Ag: Agro diensten	Dec10	54	1.299	1.814 Z

Naam	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	Aantal FTE	Aantal leden	Type leden
76	Nautilus	Ag: Gr & Fruit	Dec10	45	2	83 Z
77	Noorderlandmelk	Ag: Zuivel	Dec10	42	0	162 Z
78	AB Limburg	Ag: Agro diensten	Dec10	41	1.381	1.239 Z
79	Visserijcoöperatie Urk	Ink: Visserij	Dec10	40	51	100 Z
80	CAV Agrotheek	Ag: Aan/verkoop	Dec11	40	38	350 Z
81	Zanob	Ov: Apothekers	Dec10	38	132	5 Z
82	CAV Den Ham	Ag: Aan/verkoop	Mei11	36	30	341 Z
83	NPRC	Ov: Scheepvaart	Dec10	36	18	83 Z
84	Windunie	Ov: Energie	Dec11	35	15	250 P
85	Fruitveiling Zuid-Limburg	Ag: Gr & Fruit	Dec11	35	30	190 Z
86	Veiling Zaltbommel	Ag: Gr & Fruit	Dec10	34	40	219 Z
87	EFM Schepenvz + Oranje Verz.	Fin: Schade	Sep11	33	70	4.801 PZ
88	Donatus Verzekeringen	Fin: Schade	Dec11	27	42	15.000 PZ
89	AB Midden Nederland	Ag: Agro diensten	Dec11	25	662	1.527 Z
90	VSE Slachtpluimvee Export	Ag: Dierlijk	Dec11	25	65	35 Z
91	WiGo4it	Ov: ICT	Dec10	23	100	4 Z
92	De Samenwerking	Ag: Aan/verkoop	Apr11	23	35	727 Z
93	AB Midden-Holland	Ag: Agro diensten	Dec10	22	651	700 Z
94	Onderlinge SOM	Fin: Schade	Dec10	21	23	20.500 PZ
95	PoZoB	Ov: Huisartsen	Dec11	20	113	200 Z
96	Eko Holland	Ag: Zuivel	Dec11	19	7	102 Z
97	PTC Particulier Transport	Ov: Scheepvaart	Dec11	18	10	46 Z
98	Zevenwoude Verzekeringen	Fin: Schade	Dec11	18	14	30.000 PZ
99	De Nieuwe Band	Ink: Food	Dec11	15	57	90 Z
100	Sanidrôme	Ink: Badkamers	Dec11	13	4	29 Z



Nieuwelingen, kanshebbers en afwezigen

Welke coöperaties zijn er, ondanks hun korte bestaan, in geslaagd om een plek in de Top 100 te krijgen en welke coöperaties staan op de drempel van de Top 100? We zetten de afwezigen, kanshebbers en nieuwelingen overzichtelijk bij elkaar.

COÖPERATIEVE AFWEZIGEN

Van een aantal coöperaties weten we dat ze tot de Top 100 behoren, maar lukte het niet om actuele cijfers te ontvangen. Het gaat om enkele inkoopverenigingen. **Euro-Holland** (inkoop voor 80 schoenmakers) heeft “zeker boven de 10 miljoen” omzet dat via de coöperatie geadmistreerd wordt. Meer informatie verstrekt men niet. Ook van de **Parketgroep Nederland** (inkoop voor ruim 30 parketzaken in het hogere segment) en **Parketmeesters** (25 parketspecialzaken) konden we geen cijfers ontvangen. Beide deponeren geen winst- en verliesrekening. **Top Movers** (16 verhuurbedrijven) had waarschijnlijk in de lijst gehoord met een omzet van vrijwel 40 miljoen euro in 2008. Actuele cijfers verstrekt men niet. **Columbus Buying** bestaat uit 19 ondernemingen uit de voedingsmiddelenindustrie die samen in ±65 productgroepen inkopen: verpakkingen, uitzendkrachten, telecommunicatie, ziektekostenverzekeringen, marktdata, autolease, energie (gas/

elektra) soms ook de inkoop van grondstoffen. In 2007 hadden ze een bemiddelde omzet van omstreeks 130 miljoen euro, maar zonder beschikbare, actuele cijfers is Columbus niet in de lijst opgenomen. Er waren ook enkele agrarische coöperaties die geen actuele data beschikbaar wilden stellen, maar anders wel in de lijst waren verschenen: personeelsvoorzieners **AB Zuid-Holland** (23 miljoen euro in 2009) en **AVC Peelland** (26 miljoen euro in 2010). Er zijn overigens nog meer coöperaties waarvan we het vermoeden hebben dat ze groot genoeg kunnen zijn, maar niet over data beschikken. Het gaat om diverse inkoopcombinaties zoals **Mastermate** (ijzerwaren), **SALO** (loodgieters), **AutoLease Alliance**, **Europa-Foto** en **United Retail** (consumentenelektronica).

COÖPERATIEVE KANSHEBBERS

Coöperaties die net buiten de Top 100 bleven, zijn: **JPR Advocaten** (17 leden-advocaten die voorheen ‘maten’ waren), regionaal mengvoeder-

bedrijf **Zuid-Oost Salland** (188 voornamelijk melkvee-, varkens- en pluimveehouders); visserij-inkoopvereniging **CIV Texel** (25 leden) voor o.a. gasolie, netten, zeilen, en allerlei benodigdheden; en inkoop- en serviceorganisatie **Gepea** (43 leden met winkels voor keukenbenodigdheden in het hoogwaardige segment) voor servies, bestek, glaswerk, kook- en cadeauartikelen. Een bijzondere club die de Top 100 ook nog niet haalt, maar wel vermeldenswaardig is, is **HaCo Wonen**: een ‘coöperatief familiebedrijf’. Elk van de 14 leden is broer, zus, neef, nicht of anderszins een familielid. In totaal heeft men 21 winkels, waarvan vier in Spanje.

NIUWELINGEN & CONVERSIES

De NCR Coöperatie Top 100 kent een aantal jonge coöperaties die meteen al een notering kregen: Food inkooporganisatie voor tankstationondernemers **SWO De Splinter** werd opgericht in 2008 door 36 pomphouders en groeide meteen

SWO De Splinter, een food inkooporganisatie voor tankstationondernemers staat op plaats 47 in de Top 100.

heel hard. Melkleveranciersvereniging **Noorderlandmelk** werd opgericht in de zuivelhausse van 2007. Branchegenoot **DeltaMilk** begon als leveranciersvereniging weliswaar al in 2003, maar werd pas 'groot' na aankoop van de kaasfabriek in Bleskensgraaf in 2009. Op aanwijzen van de Europese Commissie moest Campina de fabriek afstoten binnen een jaar na de fusie met Friesland Foods teneinde een dominante positie in 'Noordwest-Europa' te voorkomen. **Wigo4IT**, de ICT-bundeling van de sociale diensten van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht dateert uit 2007. Coöperatie van ziekenhuisapotheken **Zanob** veranderde van stichting (met voorlopers terugdaterend tot 1780) naar coöperatie in januari 2010. Coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie **PGGM** werd coöperatie in 2007 na afsplitsing van het pensioenfonds, samenhangend met nieuwe regelgeving. De coöperatieve keuze was weloverwogen en bewust. Men werkte er hard aan een 'echte' coöperatie. **TVM** is net per janu-



Zanob, coöperatie van ziekenhuisapotheken, bezet plaats 81 in de Top 100-lijst.

ari 2012 geconverteerd van onderlinge naar coöperatie, gelijktijdig met de fusie met **Schepen Onderlinge Nederland**. Men verzekert nu de diesels op het asfalt en vaarwegen. Cijfers zijn al pro forma onder TVM geconsolideerd in de ranglijst. Niet in de Top 100, maar een interessante coöperatie, is **SNB-React**. Deze voormalige stichting, in-

geschreven als dienstverlener bij de Kamer van Koophandel, converteerde in 2003 naar een coöperatie. De club heeft inmiddels meer dan 175 leden wereldwijd, voor wie ze aan merkbescherming doet. Bij meer dan 25 gevoelige douaneposten van het Caraïbisch gebied tot China spoort het 'neppers' op. Uit Nederland komen hooguit

een tiental leden, waaronder voetbalverenigingen Ajax en Feyenoord, maar bijvoorbeeld ook Unilever. De buitenlandse ledenlijst is mogelijk nog indrukwekkender: wie heeft er nou bijvoorbeeld Apple én General Motors én de BBC én de FIFA én l'Oreal als lid? Het kost ze 2.400 euro contributie per jaar...

Coöperatieve fusies en een actuele scheiding

Veel coöperaties zijn groot geworden door fusies. Andere coöperaties besluiten juist tot een opsplitsing van bedrijfsonderdelen. In dit artikel beschrijven we een aantal omvangrijke fusies en een actuele scheiding in de Top 100.

COÖPERATIEVE FUSIES

Heel veel coöperaties zijn groot geworden door samen te gaan met andere coöperaties. Denk aan de grote aantallen Raiffeisen- en Boerenleenbanken (meer dan 1.300 in de jaren '50) die gedecimeerd zijn. De ruim 400 zuivelcoöperaties van na de oorlog fuseerden uiteindelijk tot FrieslandCampina, terwijl een handvol kleinere coöperaties een eigen weg koos. Coöperatieve fusie is dé motor achter coöperatieve groei. Onderliggende motieven zijn vaak het realiseren van schaalvoordelen in inkoop of afzet en daarmee kostenreductie. Professionalisering en specialisatie-ontwikkeling spelen tot op de dag van vandaag een grote rol. In de agrarische sector vonden fusies ook plaats uit boerensolidariteit: men liet een naburige

coöperatie niet failliet gaan. Bij enkele coöperaties uit de Top 100 is de fusie nog zeer actueel. De leden van coöperatie **Intres** (ondernemers o.a. in winkels van Livera, First Lady, Lin-o-Lux, Garant Meubel, Intersport, Coach, Blz. en Libris) besloten 5 maart 2012 tot fusie met branchegenoot en grootste concurrent, Euretco BV (2010 omzet 740 miljoen euro). "De coöperatie blijft voorlopig bestaan", zo lichtte men het besluit toe. **EFM Schepenverzekering** en **Oranje Verzekeringen** zijn in een vergevorderd stadium van fusiesprekingen. Volgend jaar stemmen de leden over het fusievoorstel. Toch zijn ze, enigszins voorbarig, op één regel opgenomen. Individueel zouden ze, elk met 16 miljoen euro premie-opbrengsten (2010), net in de lijst thuishoren. Ook in de maak



Beko Nederland verenigt 1800 van de 2000 Nederlandse ambachtelijke bakkers en staat op plaats 28 in de Top 100.

is de fusie van de regionale inkoopcoöperaties van ambachtelijke bakkers tot Beko Nederland. Web-Inco, Bakkerhuys en Back-Beko Benelux worden daarom niet meer afzonderlijk gerapporteerd. **Beko Nederland** verenigt dan 1800 van de 2.000 Nederlandse ambachtelijke bakkers. Ook Duitsland telt grote inkoopcoöperaties van bakkers. Recent gefuseerd zijn twee coöperaties van groentetelers, Best Growers Benelux en Versdirect.nl tot **Van Nature**. Relevant voor de agrarische sector is de fusie per januari 2012 tussen voercoöperaties Rijnvallei en Agruniek tot **AgruniekRijnvallei**. In de ranglijst zijn de 2010 jaarcijfers van de diverse fusiepartijen al pro forma geconsolideerd onder de naam van de nieuwe organisatie.

COÖPERATIEVE SCHEIDING

Univé en **Coöperatie VGZ** waren tot januari 2012 enkele jaren gefuseerd tot UVIT. Nu zijn twee takken van het voormalige UVIT, zorg en schade, gescheiden in respectievelijk VGZ (inclusief voormalige fusiepartners Trias en IZA) en Univé. Het scheiden van de cijfers zoals die in de ranglijst te lezen zijn, was nog niet eenvoudig. De Univé zorg-leden worden bediend door VGZ en zijn daar meegerekend. De landelijke Univé heeft overigens ook 21 regionale, zelfstandige onderlingen als leden. Hun totale premieomzet, die niet centraal in Univé geconsolideerd wordt, bedraagt 157 miljoen euro. De onderlingen hebben ongeveer 550.000 leden en zo'n 1.500 medewerkers in dienst.

Bijzondere coöperaties

Coöperaties zijn er in verschillende soorten en maten. Er bestaan inmiddels ook coöperatieve gemeenten, coöperatieve maatschappen en zelfs zzp'ers werken samen in coöperaties.



Visserijcoöperatie Urk staat op plaats 79 in de Top 100.

COÖPERATIEVE MAATSCHAPPEN

Een aantal accountants en juristenkantoren wijzigden het afgelopen decennium hun rechtsvorm van maatschap in coöperatie. Naast 'samenwerking' en 'democratie' speelde bij sommige de – verwachte – verandering van regelgeving minstens een even grote rol. Juristenkantoor **Akd Prinsen van Wijmen** converteerde in 2009 en **JPR Advocaten**, dat net buiten de Top 100 bleef, in 2011. **Houthoff Buruma** en **Baker McKenzie** gingen hen al voor in 2004. Accountant/adviseurs **PwC Nederland**, **De Jong & Laan** en **Mazars Paardekooper Hoffman** vormden alle drie om tot coöperatie in 2009.

INKOOPCOÖPERATIES

Het in/uitsluiten van inkoopcoöperaties in de Top 100 was lastig. Er zijn allerlei gradaties waarin de samenwerking wordt vormgegeven: van het gezamenlijk afspreken van raamcontracten met een leverancier tot gezamenlijk eigendom van winkel-formules inclusief vastgoed. Pas wanneer in administratieve zin transacties tussen leverancier en lid via de coöperatie verliepen, werd de inkoopvereniging in de Top 100 opgenomen. De **Verenigde Nederlandse Assurantie Beurs (VNAB)** faciliteert een elektronische markt tussen assurantiemakelaars en verzekeraars in de grootzakelijke markt (grote bouwprojecten, havens, grote spoorlijnen e.d.). De coöperatie heeft 50-60 grote makelaars als leden en zo'n 35 verzekeraars. VNAB stelt de

regels op voor de markt en biedt de infrastructuur. Transacties vinden plaats ter grootte van 1,1 miljard euro op jaarbasis en worden rechtstreeks tussen lid en lid afgewerkt. De coöperatieve omzet is daardoor beperkt tot wat contributies en licenties om de systeemkosten te dekken. De **Verenigde Europese Visserij Coöperaties (VEVC)** is de coöperatieve inkooporganisatie voor tien inkoopcoöperaties voor visserijbenodigdheden. Binnen centrale raamcontracten sluiten leden individueel transacties af met leveranciers. Het grootste lid, **Visserijcoöperatie Urk**, staat wel in de Top 100.

ZZP'ERS

In Nederland zijn er heel weinig werknemerscoöperaties, anders dan o.a. in Spaans Baskenland (**Mondragon**). De maatschappen in de professionele dienstverlening die het afgelopen decennium converteerden naar coöperaties zou je als een nieuwe vorm van werknemerscoöperatie kunnen betitelen. Een andere vorm van werknemerscoöperatie zijn de nieuwe coöperaties die zzp'ers verenigen. Er zijn tal van leuke voorbeelden, waaronder **De Drentse Zaak**; **Joint Architectural Advisors**; **Northern Alliance**; het **ZZP Gilde**; **De Bouwspecialist**; de **Kleine Loods**; en een serie "Connect" coöperaties voor zelfstandigen in de thuiszorg, kraamzorg, bouw en metaal. En, een bijzondere casus: er is ook een Nederlandse coöperatie van Poolse zzp'ers, de **Poolse Zelfstandigen Coöperatie**.

COÖPERATIEVE GEMEENTEN

Gemeenten coöpereren er soms ook flink op los. Onderstaand een aantal voorbeelden:

- In de Top 100 staat **Wigo4IT** als ICT-dienstverlener aan de vier randstedelijke hoofdsteden.
- In de **Onderlinge Verzekering Overheid** verenigen zich 638 leden met een totale omzet (bruto premie) van ruim negen miljoen euro.
- **Coöperatie ParkeerService**, opgericht in 2010, professionaliseert het parkeermanagement van twaalf leden-gemeenten. Met een omzet van nu al 4,5 miljoen euro is men groeiende.
- De streekorganisatie **Coöperatie Groene Woud** (Noord-Brabant) bundelt 13 gemeenten, provincie, waterschappen, ondernemers, natuur-, milieu- en recreatieorganisaties, en diverse andere partijen. Inzet is de maatschappelijke en economische aantrekkelijkheid van de streek te bevorderen en promoten.
- In de **Coöperatie Achterhoek 2020** verenigen zich sinds een paar jaar acht gemeenten en diverse ondernemers en maatschappelijke organisaties rondom het thema van economische streekontwikkeling. Het Convenant Achterhoek 2020 staat centraal.
- Ook zijn gemeenten betrokken bij de ontwikkeling van breedbandnetwerken via burgercoöperaties in Noord-Brabant, o.a. **OnsNet Nuenen**.

Bijzondere casus is het netwerk van drie coöperaties dat onder de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) hangt: **VNG International**, **VNG Verzekeringen**, en het **Congres- en Studiecentrum**. Het gaat om een conversie van BV's die door gewijzigde interpretatie van de Belastingdienst hun BTW-vrijstelling dreigden te verliezen. Omvorming tot coöperaties onder de vereniging kon dit voorkomen. VNG International, de grootste van de drie, viel qua omzet 2011 overigens net buiten de Top 100.

HYBRIDE COÖPERATIES

Het is een bont gezelschap van coöperaties met verschillende economische functies in tal van verschillende economische sectoren. De diversiteit wordt verder vergroot door mengvormen in het eigendom. Niet alleen omdat er verschillende type leden kunnen zijn, maar ook omdat eigendom soms gedeeld wordt met niet-leden.

Een aantal coöperaties hebben 'bevriende' coöperaties als mede-eigenaar. De Rabobank, bijvoorbeeld, houdt circa 30% van de aandelen van **Achmea**, naast enkele buitenlandse onderlingen met een gezamenlijk belang van ongeveer 5%. **VION**, formeel geen coöperatie, is 22,5% eigenaar van **Pigure Group**. **CZAV** is 32,6% eigenaar van aardappelafzetorganisatie **Nedato**. Je zou de onderliggende ondernemingen hiermee als 'hybriden' kunnen aanmerken. Naast het leden-



Gemeenten zijn betrokken bij de ontwikkeling van breedbandnetwerken via burgercoöperaties als OnsNet Nuenen.

belang dienen ze ook onmiskenbaar een aandeelhoudersbelang. Tegelijkertijd gaat het hier in alle drie de gevallen om partijen die in dezelfde keten een strategische positie innemen.

Vleesverwerker **VION** en handelsonderneming voor pootaardappelen **HZPC** zijn niet opgenomen in de Coöperatie Top 100. **Vion** (omzet 8,8 miljard euro in 2010) ontstond in 2001 uit de vleescoöperatieve 'roots' van **Dumeco** middels uitkoop door minderheidsaandeelhouder boerenbond **ZLTO**. Leden van de vereniging **ZLTO** hebben geen directe zeggenschap over, of financieel belang bij **VION**. **HZPC BV** (284 miljoen euro omzet, juni 2011) is formeel in eigendom

van een aardappeltelersvereniging. Het bedrijf ontstond in 1999 uit fusie tussen coöperatie **De ZPC** en **Hettema BV**. Certificaten van de BV zijn verhandelbaar onder verenigingsleden en het personeel. Als 'farmer-owned businesses' zijn beide ondernemingen wel opgenomen in de Europese Agribusiness Coöperatie Top 100.

Werk en Vakmanschap is in 1994 opgericht op initiatief van het toenmalige **Akzo Nobel** vanuit een gemeenschappelijke behoefte aan voldoende geschoold technisch personeel. De Coöperatie **Werk en Vakmanschap** met "honderden leden" (ondernemingen met een flexibele arbeidsbehoefte) is inmiddels nog slechts 25% eigenaar van de



De Coöperatie Parkeerservice is opgericht in 2010 en beheert het parkeermanagement van 12 lidgemeenten.

Beheer BV, waarin de activiteiten zijn ondergebracht. De laatste heeft 538 medewerkers en een omzet van 20,8 miljoen euro. De overige 75% is voor een groot deel in handen van management. **ForFarmers** heeft in 2006 besloten haar ondernemingsactiviteiten te 'laten zakken' in een BV onder dezelfde naam en koos voor de coöperatie de naam FromFarmers. Men is vervolgens in 2007 begonnen aan een actieve groeistrategie (zo kocht men onlangs de voeractiviteiten van Nutreco) en een tienjarig programma om het coöperatieve eigendom geleidelijk te individualiseren in de vorm van aandelen. Management en hoger personeel konden zich ook inkopen. Sinds 2010

kunnen coöperatieleden certificaten van deze aandelen verhandelen op een half-besloten beurs waar naast leden en medewerkers ook derden kunnen handelen. Leden kunnen het stemrecht over hun certificaten via de coöperatie collectief laten uitoefenen of zelf opvragen.

PSEUDO-COÖPERATIES

Coöperaties worden primair opgericht vanwege gemeenschappelijk gedeelde belangen van consumenten of ondernemers/ondernemingen. Toch spelen – vaker dan incidenteel – ook andere overwegingen een rol. Er zijn diverse kantoren en adviseurs die “het oprichten van een UA-tje” als

een mooie mogelijkheid zien voor kleine ondernemers om een aantal nadelen van de BV te kunnen omzeilen. Coöperatief heeft het echter niet veel om handen en het draagt niet positief bij aan de reputatie van de coöperatie. Bij BV-nadelen moet je onder andere denken aan de inleg van aandelenkapitaal, het onttrekken van winst aan de onderneming op een fiscaal minder gunstige

wijze, of de notariële rompslomp van het bijhouden van een aandeelhoudersregister, die notarieel wordt vastgelegd. Het blijkt dat deze pseudo-coöperaties niet lang blijven bestaan. Er is geen overdracht op een volgende generatie leden. En zodra de wetgeving wordt aangepast en de BV laagdrempeliger wordt, zullen vermoedelijk veel van deze ‘coöperaties’ verdampen.

SAMENVATTING

Als we de voorgaande artikelen samenvatten, kunnen we zeggen dat:

- De grootste Nederlandse coöperaties in de financiële dienstverlening actief zijn. Vooral de zorgverzekeraars tikken hard door in omzet maar vooral in ledenaantallen. De ledenbetrokkenheid is er echter beperkt.
- De agrarische coöperaties opvallen door hun grote aantal (bijna de helft van de lijst) en de relatief hoge mate van ledenbetrokkenheid.
- Er veel coöperatieve inkoopcombinaties zijn met relatief weinig leden en personeel, maar met hoge omzetten. De mate van transparantie van veel van deze coöperaties laat te wensen over.
- In vergelijking met de Amsterdamse beursondernemingen, de coöperatieve sector z'n mannetje staat: de omzet van de grootste 43 coöperaties bedraagt 41% van de omzet van de 43 AEX- en AMX-fondsen.
- Er veel beweging in de lijst zit: fusies, naar-coöperatie conversies, vorming van nieuwe organisaties als coöperatie. Opvallend is de conversie van diverse maatschappen in de professionele dienstverlening (m.n. juristen en accountants) tot coöperaties. Nieuw zijn ook duurzame energiecoöperaties, zorgcoöperaties en ZZP-coöperaties.
- Er zijn veel verschillende coöperatievormen, waarin steeds weer nieuwe oplossingen zijn bedacht voor ketensamenwerking, bundeling, governance en eigendom.
- Er zijn ook partijen die de coöperatieve vorm ‘gebruiken’ om louter fiscale redenen.



De economie houdt van bloemen

Wie denkt bij deze kleurige foto niet aan Nederland? Nederland is de spil in de internationale sierteeltsector, en de plaats waar vraag en aanbod bij elkaar komen. Vanuit Europa en daarbuiten. FloraHolland is een wereldspeler als marktplaats voor bloemen en planten. De coöperatieve bloemenveiling is al meer dan 100 jaar een begrip. De andere Nederlandse coöperatieve marktplaats, Plantion, is meer regionaal georiënteerd. De sierteeltsector is in ondernemerschap, toegevoegde waarde en werkgelegenheid van groot belang voor de Nederlandse economie.





Coöperaties in de wereld

Coöperaties bestaan wereldwijd. Maar hoe groot is de coöperatie wereldwijd? Wat zijn prominente 'coöperatieve' landen? Wat zijn 'onze' belangrijkste coöperatieve 'concurrenten'? Hoe 'scoort' Nederland internationaal?

De coöperatievormen verschillen cultureel. Het staatssocialisme en vervolgens de privatisering drukten hun stempel op de coöperatie-ontwikkeling. Echte coöperatieve samenwerking naar onze maatstaven is in die landen erg moeilijk. In de armere landen komen commercieel krachtige coöperaties, met goedbedoelde donorhulp, ook maar moeizaam van de grond. De meest ontwik-

kelde coöperaties tref je aan in de OESO-landen. De ranglijst van de 300 grootste coöperaties en onderlingen wereldwijd, gepubliceerd door de International Cooperative Alliance (www.2012.coop/en/global-300), komt uit op een gezamenlijke omzet van 1200 miljard euro in 2008. Werknemers en leden telt men niet, maar men schat dat er wereldwijd één miljard mensen

bij coöperaties betrokken zijn.

Onderstaande tabellen tonen de Top10-lijsten van coöperaties in enkele prominente OESO-landen. Afwezig in deze top-tientjes zijn onderlinge en coöperatieve verzekeraars. Voor Canada is het beeld bovendien vertekend doordat de banken en de aldaar populaire kredietverenigingen ontbreken. Gebruikte wisselkoersen zijn die



Frankrijk	Coöperatie	Sector	Omzet in miljoen € ('10)
1	ACDLEC - E.Leclerc	Inkoop	34.800
2	Groupe Crédit Agricole	Financieel	34.200
3	Groupe BPCE	Financieel	23.359
4	Système U	Inkoop	19.430
5	Groupe Crédit Mutuel	Financieel	14.700
6	In Vivo	Agrarisch	4.433
7	Sodiaal Union	Agrarisch	4.000
8	Terrena	Agrarisch	3.871
9	Tereos	Agrarisch	3.529
10	Astera	Inkoop	3.400
Totaal			145.722

Bron: www.entreprises.coop

VS	Coöperatie	Sector	Omzet in miljoen € ('10)
1	CHS	Agrarisch	19.066
2	Land O'Lakes	Agrarisch	8.410
3	TOPCO Associates	Inkoop	7.851
4	Dairy Farmers of America	Agrarisch	7.455
5	Wakefern Food	Inkoop	7.136
6	Associated Wholesale Grocers	Inkoop	5.472
7	GROWMARK	Agrarisch	4.627
8	Agribank, FCB	Financieel	2.999
9	Unified Grocers	Inkoop	2.959
10	HealthPartners	Inkoop	2.700
Totaal			68.675

Bron: www.coop100.coop

VK	Coöperatie	Sector	Omzet in miljoen € ('09)
1	Co-operative Group	Ink./Fin.	14.016
2	John Lewis Partnership	Inkoop	8.292
3	Midlands Co-operative Society	Inkoop	1.075
4	The Midcounties Co-operative	Inkoop	880
5	Openfield Group	Agrarisch	622
6	Milk Link	Agrarisch	614
7	First Milk	Agrarisch	599
8	East of England Co-operative Society	Inkoop	597
9	National Merchant Buying Society	Inkoop	521
10	Scottish Midland Co-operative Society	Inkoop	411
Totaal			27.627

Bron: www.uk.coop



van kalenderjaareinden, terwijl individuele coöperaties soms gebroken boekjaren hanteren.

Samenvattende statistieken van de grootste mondiale 'coöperanten' zijn:

- **Frankrijk** telt 21.000 coöperaties met één miljoen werknemers en 24 miljoen leden*. De 100 grootste coöperaties komen er uit op een omzet van 188 miljard euro.
- In de **VS** zijn er 29.000 coöperaties met opgeteld 350 miljoen leden*. De gezamenlijke omzet van de grootste 100 bedraagt er 146 miljard euro.
- **Duitsland** telt 20 miljoen leden* en 800.000 werknemers in 7.500 coöperaties. Een top 100 lijst stelt men nog niet samen. Met winkelierscoöperaties Edeka en ReWe, DZ Bank, verzekeraars R+V Versicherungen en Debe-ka, aan- en verkoopcoöperatie BayWa, Süd-zucker en apothekerscoöperaties Noweda en Sanacorp heeft men een aantal forse spelers in huis. Een 'quick-scan' Top 100 komt al snel boven de 120 miljard euro omzet met 350.000 werknemers.
- In **Canada** zijn er 9.000 coöperaties met in totaal 150.000 werknemers en 18 miljoen le-

Canada	Coöperatie	Sector	Omzet in miljoen € ('10)
1	Federated Co-operatives Limited	Inkoop	5.374
2	La Coop fédérée	Agrarisch	2.981
3	Agropur Coopérative	Agrarisch	2.524
4	United Farmers of Alberta	Agrarisch	1.318
5	Calgary Co-operative Association	Inkoop	801
6	Co-op Atlantique	Inkoop	421
7	Red River Co-op	Inkoop	340
8	Gay Lea Foods	Agrarisch	333
9	Exceldor coopérative	Agrarisch	298
10	Hensall District Co-op	Agrarisch	252
Totaal			14.641

Bron: www.coop.gc.ca

* Vermoedelijk 'lidmaatschappen'; er kunnen dubbeltellingen zijn.

den*. Een totaal omzetcijfer is niet bekend.

De omzet van de top 50 niet-financiële coöperaties bedraagt 19 miljard euro (4,9 miljoen leden en 35.000 FTE). Hierbij kunnen we de Canadese Rabo, de Desjardins Group (8,8 miljard euro omzet en 5,8 miljoen leden) in ieder geval optellen. Als de kredietverenigingen voor een zelfde bedrag goed zijn (gezien de nog ontbrekende 7 miljoen leden aannemelijk), dan gaan we al gauw richting de 40 miljard euro.

- In het **Verenigd Koninkrijk** zijn er 5.000 coöperaties met in totaal bijna 240 duizend werknemers en 13 miljoen leden* en een gezamenlijke omzet van 37 miljard euro.

De Nederlandse Top 100 is goed voor 55% van de omzet van de Franse Top 100 en 70% van die van de VS. Daarmee scoort Nederland niet slecht. De Nederlandse Top 10 is zelfs 18% groter dan die van de VS. Het lijkt niet onterecht om als 'Nederland Coöperatieland' een mondiale Top 5-positie te claimen. Het zou kunnen dat 'we' gelet op het aandeel in het BBP en in termen van ledendichtheid, dankzij de zorgverzekeringen, om de nummer één-positie strijden in de wereldtop. En, knap, we doen het allemaal met relatief weinig medewerkers. We mogen ook internationaal gezien trots zijn op onze coöperatieve sector.



'The Making Of'

Deze studie over de 'Coöperatieve Footprint' van de Nederlandse coöperaties, inclusief de NCR Coöperatie Top 100 en de Europese Food & Agri Top 100, is uitgevoerd door dr.ir. Onno van Bakkum. Onno werkte 15 jaar bij Wageningen Universiteit, Rabobank Nederland en Nyenrode Business Universiteit. In 2001 promoveerde hij bij Nyenrode op een coöperatieproefschrift; hij doceert daar nog in het Executive MBA. Sinds 2010 heeft hij zijn eigen bureau voor coöperatie-ontwikkeling, CO-OP Champions.

CO-OP Champions maakt studies als deze. Daarnaast geeft Onno advies over bijvoorbeeld nieuwe coöperatieve concepten, het herijken van de coöperatieve identiteit, ledenfinanciering of ledenbetrokkenheid. Verder verzorgt hij workshops en bestuurscursussen over coöperatieve thema's.



MEER WETEN?

- Kijk op www.coopchampions.com.
- Volg Onno's "Coöperaties van de Dag" op Twitter: @onnovanbakkum

‘De coöperatie moet verder de keten in’

De Fin Pekka Pesonen is secretaris-generaal van Copa-Cogeca. Deze in Brussel gevestigde organisatie behartigt de belangen van boerenorganisaties en agrarische coöperaties in de Europese Unie.

Copa-Cogeca is de organisatie van boerenorganisaties en agrarische en visserijcoöperaties in de Europese Unie. Organisaties uit niet-EU-landen zoals Noorwegen, Zwitserland en Turkije hebben een partnerlidmaatschap van Copa-Cogeca. Copa representeert de boerenorganisaties en Cogeca staat voor 38.000 agrarische coöperaties waarbinnen 7 miljoen boerenleden zijn georganiseerd. Ongeveer 13.000 van deze coöperaties zijn CUMAs, samenwerkingsverbanden van minimaal vier boeren waarbij het gezamenlijke gebruik van agrarische werktuigen centraal staat. De Europese agrifood-coöperaties zijn actief in bijna alle productiesectoren en worden door 31 nationale organisaties, waaronder de NCR, in Cogeca vertegenwoordigd. Deze coöperaties hebben samen 660.000 werknemers en een om-

zet van 360 miljard euro. Ongeveer de helft van de coöperaties is actief in de toelevering; de andere helft verwerkt producten van de leden.

HOE BELANGRIJK ZIJN COÖPERATIES VOOR BOEREN IN EUROPA?

Pekka Pesonen: “Persoonlijk waardeer ik de zakelijke aanpak van de Nederlandse coöperaties heel erg. Ze zijn zeer concurrerend, hebben goede marktposities verworven en kunnen in dat opzicht een voorbeeld zijn voor veel coöperaties uit andere landen. Ook in Finland, waar ik vandaan kom, zijn coöperaties een belangrijk onderdeel van de economie. De Finse bosbouwcoöperatie Metsäliitto is jarenlang de grootste coöperatie van Europa geweest.”

“Wat we constateren is dat er te weinig over de

coöperatie wordt gecommuniceerd. Niet in de foodsector, en niet in de Europese beleidsvorming. Het helpt ook niet voldoende als we er zelf over praten. Wat er wel toe doet is dat we ons coöperatieve businessmodel verder de keten inbrengen en zo een hogere toegevoegde waarde voor de leden genereren. De wereld is veranderd. Er zijn een paar grote multinationals zoals Nestlé, Unilever en Danone, en in een groot aantal landen van de Europese Unie hebben de vijf grootste retailers een marktaandeel van 70%. In

GELDT DAT VOOR ALLE EUROPESE LANDEN EN SECTOREN?

“Er zit veel variatie in het coöperatieve ondernemerschap in de verschillende lidstaten van de Europese Unie. Net als in Nederland heb je in Denemarken bijvoorbeeld grote boeren die investeren in hun coöperaties; de coöperaties hebben er schaalgrootte en werken efficiënt. Het verschil tussen het noorden en het zuiden van Europa is ook terug te vinden in de specialisatie van de coöperaties: in Noord-Europa vooral

“De coöperatie is nog niet zichtbaar genoeg”

die zin is er nog geen balans in de economische bijdrage van coöperaties; die zijn in dit machts spel nog niet zichtbaar genoeg. Het gaat ook niet alleen om het bundelen van volume. Het toevoegen van waarde voor leden, consumenten en de samenleving moet voorop staan. Zeker in een crisistijd zoals we deze nu doormaken kunnen coöperaties een verschil maken. Vaak brengt alleen al de aanwezigheid van een coöperatie – boeren die zich organiseren – stabiliteit in de markt. We zien verder dat het aantal boeren – nu zo’n 13 miljoen – in Europa daalt, maar dat geldt ook voor het aantal coöperaties dat vooral door fusies afneemt.”

coöperaties die zich op één sector richten, terwijl in het zuiden coöperaties actief zijn in meerdere sectoren. Deze laatste groep coöperaties is vaak ook getrapt georganiseerd, terwijl boeren in het noorden rechtstreeks lid zijn van de coöperatie. De 30 grootste agrarische coöperaties in Europa hebben elk meer dan 1 miljard euro omzet. Neem niet weg dat ook kleine dorpscoöperaties heel veel voor de aangesloten leden kunnen betekenen, zoals zuivelcoöperaties in de Alpen. Naast een verschil in schaalgrootte zijn er ook diverse coöperatieve structuren te onderscheiden. In sommige nieuwe lidstaten hebben de coöperaties nog wel moeite met bepaalde regelgeving waar-



Pekka Pesonen, secretaris-generaal van Copa-Cogeca: "Er wordt te weinig gecommuniceerd over de coöperatie".

door ze bijvoorbeeld niet verticaal kunnen integreren. Ook kan door de geschiedenis van een land het begrip coöperatie negatief gekleurd zijn. Cogeca mengt zich overigens niet in politieke kwesties."

IS ER SPRAKE VAN EUROPEES BELEID OP HET GEBIED VAN COÖPERATIEF ONDERNEMEN?

"Sinds 2004 wordt de coöperatie als rechtsvorm gepromoot, en sinds 2003 kunnen ondernemingen kiezen voor de Europese Coöperatieve Ven-

nootschap (ECS). Dat betekent dat binnen de Europese Unie, in alle lidstaten, één en dezelfde internationale coöperatieve rechtsvorm bestaat. Minder dan 20 coöperaties hebben gekozen voor deze rechtsvorm, waarvan er niet een actief is in de agrarische sector. De rechtsvorm zou het internationale samenwerken moeten vergemakkelijken, maar dat lijkt in ieder geval niet te gebeuren met behulp van ECS."

In het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid ziet men meer mogelijkheden voor producenten-

verenigingen. Pesonen: "De Commissie gaat uit van farmers' owned businesses en dat is natuurlijk een goed uitgangspunt. De meeste producentenorganisaties hebben de coöperatieve rechtsvorm. Maar de Europese Unie kan het oprichten van producentenverenigingen voor het voeren van prijsonderhandelingen met de afnemers/verwerkers niet opleggen. In geval van vele kleine ongeorganiseerde agrarische ondernemers kan deze werkwijze een oplossing zijn. Men moet blijven kijken naar de situatie in de sectoren en naar de nationale wetgeving in de lidstaten."

WAT ZIJN BELANGRIJKE ONDERWERPEN VOOR COÖPERATIES IN EUROPA?

"Ik zie nog steeds als een grote uitdaging dat de positie van boeren in de voedselketen verder verbetert. Boeren hebben te maken met steeds hogere kosten voor inputs, terwijl aan de andere kant van de keten steeds grotere retailorganisaties domineren. Het kan niet zo zijn dat het agrarische inkomen daalt terwijl de prijzen goed zijn. Alleen daarom al zijn coöperaties nodig. Verder zie ik het risicomanagement als een belangrijk onderwerp: de bedrijven van boeren en hun coöperaties worden steeds groter. En natuurlijk moeten de agrarische coöperaties er alles aan doen om voldoende gekwalificeerde leden bestuurlijk actief te laten zijn. Daarnaast moeten we beter omgaan met onze natuurlijke hulpbronnen

zoals bodem en water. Ook hier zie ik volop mogelijkheden voor boeren en hun coöperaties om daarop in te spelen; denk aan de watercoöperaties in Finland, of de vergisting van biomassa in Nederland."

WAT DOET COGECAL IN HET JAAR VAN DE COÖPERATIE?

"Samen met andere Europese koepelorganisaties organiseren we de Co-operative Week. Op 20 juni 2012 reikt Cogeca de European Award for Co-operative Innovation uit. We willen hiermee aantonen dat de agrifood-coöperaties zeer innovatief zijn. Wij willen het grote publiek bewust maken van het belang van de coöperatie; dat doen we vooral via onze leden. Daarnaast willen we, en daar ligt onze focus, bij de Europese instellingen diezelfde boodschap uitdragen door vooral die 'best practices' van coöperaties naar voren te halen. De VN heeft 2014 overigens verklaard tot het 'International Year of Family Farming'. We kunnen dus de aandacht blijven vestigen op de Europese gezinsbedrijven in de landbouw én hun coöperaties."


european agri-cooperatives

De Europese Agribusiness Coöperatie Top 100

Nederland heeft een sterke agrarische sector. Met 215 land- en tuinbouwcoöperaties levert deze sector bijna de helft van de Coöperatie Top 100. Hoe groot zijn deze coöperaties in het Europese speelveld? Wat zijn daar de grote namen en waar komen ze vandaan?

In de Europese Agribusiness Coöperatie Top 100 valt 'Nederland' met de nummers één en twee meteen op. Als grootste belangrijk is, gaat hier iets goed! Uit de samenvattende landentabel valt het volgende op:

- Allereerst de **totaalomzet**: 195 miljard euro – dat liegt er niet om! Net als de gemiddelde omzet-groei van 14% over het laatste jaar. Van crisis lijkt er geen sprake.
- **Frankrijk** is een erg sterk coöperatieland. Het neemt met 29 coöperaties maar liefst 25% van de totale omzet van de 100 toppers voor haar rekening.
- Na Frankrijk volgt **Duitsland** met 15 coöperaties en een totaal aandeel van 19%.
- **Nederland** scoort als derde met 'slechts' elf coöperaties en met een fors omzetaandeel van 18%. Overigens zijn **Vion** en **HZPC** als vennootschappelijke ondernemingen in boereigendom in deze ranglijst wel meegenomen. De Nederlandse coöperaties zijn gemiddeld, op de Deense na, de grootste van Europa. De Franse en Deense coöperaties groeien harder dan de Nederlandse.
- **Denemarken** eindigt als vierde met een 12%-aandeel. De Deense coöperaties lijken qua structuur veel op de Nederlandse coöperaties.
- Opvallend is voorts **Polen**, dat met twee zuivelcoöperaties in de lijst staat. Deze coöperaties laten al jarenlang prachtige groeicijfers zien.
- Aan de onderkant valt op dat het **Verenigd Koninkrijk** maar vier 'toppers' heeft, gezamenlijk goed voor slechts 1% van de totale omzet. Coöperaties buiten de landbouw doen het daar beter.
- Ook **Zweden** is eigenlijk maar weinig zichtbaar in de lijst. Dat komt mede doordat verschillende Zweedse coöperaties fuseerden met Denen, waardoor de Denen wat stijgen in de Top 100. Noorwegen en Finland doen het beter.

LANDENTABEL EUROPESE AGRIBUSINESS COÖPERATIE TOP 100 (2010-11)

Land	Aantal coöperaties	Omzet (in miljoen €)	Gem. omzet	% Totaal	% Groei
Frankrijk	29	49.439	1.705	25	18
Duitsland	15	37.556	2.504	19	11
Nederland	11	35.634	3.239	18	12
Denemarken	6	23.504	3.917	12	23
Finland	4	11.068	2.767	6	6
Noorwegen	4	7.141	1.785	4	8
Zweden	2	6.281	3.140	3	0
Ierland	4	6.513	1.628	3	16
Italië	8	5.020	627	3	9
Spanje	5	3.230	646	2	10
Zwitserland	2	3.216	1.608	2	10
Verenigd Koninkrijk	4	2.204	551	1	16
België	2	1.830	915	1	9
Polen	2	1.246	623	1	28
Oostenrijk	1	770	770	0	26
Portugal	1	657	657	0	0
Totaal	100	195.308	1.953	100	14

De sectortabel maakt ook een aantal zaken duidelijk:

- Grootste sector is de **zuivel**, zowel qua aantal coöperaties (33) als qua omzetaandeel (28%). En met een prima groeicijfer, zo voorafgaand aan de afschaffing van de quoterings.
- De **aan- en verkoopsector** telt 15 toppers en een omzetaandeel van 23%. Dit zijn met gemiddeld ruim 3 miljard euro omzet tevens de relatief grootste coöperaties.
- De **akkerbouwcoöperaties** (o.a. suiker) zijn ook sterk, zeker wanneer eveneens de (voornamelijk Franse) **multi-purposecoöperaties** worden meegenomen. Deze laatste coöperaties hebben in aanvulling op de toelevering en afzet van akkerbouwproducten vaak neventakken in vlees, zuivel, groente & fruit, enz.
- De **vleessector** telt nog steeds serieus mee, ofschoon het aantal 'zuivere' coöperaties in deze sector duidelijk afneemt. Blijft coöperatief gezien een lastige sector.
- Opvallend klein is de sector **tuinbouwcoöperaties** (groente en fruit, sierteelt en boomteelt, incl. druiven en olijven). Er zijn veel tuinbouwcoöperaties, maar ze zijn vaak niet zo groot.

BESTUURLIJK COMPLEXE COÖPERATIES

Achter elk van deze 100 coöperaties gaat een eigen verhaal schuil. In dat opzicht zijn er weinig

SECTORTABEL EUROPESE AGRIBUSINESS COÖPERATIE TOP 100 (2010-11)

Sector	Aantal coöperaties	Omzet (in miljoen €)	Gem. omzet	% Totaal	% Groei
Zuivel	33	55.190	1.672	28	14
Aan/verkoop	15	45.854	3.057	23	17
Vlees	11	28.212	2.565	14	7
Akkerbouw	14	24.842	1.774	13	14
Multi-purpose	13	20.097	1.546	10	13
Tuinbouw	10	11.857	1.186	6	12
Bosbouw	3	8.304	2.767	4	4
Overig (bont)	1	954	954	0	76
Totaal	100	195.308	1.953	100	14

coöperaties die niet 'bijzonder' zijn. Toch, extra opvallend is de aanwezigheid van een fors aantal hybride coöperaties. "Hybride", omdat de coöperaties en/of de onderliggende ondernemingen niet 100% ledeneigendom zijn. Zo is er een aantal beursgenoteerde coöperaties: **BayWa** (40% 'free float'), **Atria** (45%), **Emmi** (37%), **Glanbia** (46%), **Kerry Co-op** (83%), **Südzucker** (34%), **HKScan** (53%) en **Tereos** (38% van haar buitenlandactiviteiten). Het stemrecht van de beursgenoteerde aandelen van de Finse coöperatieve ondernemingen **Atria** en **HKScan** is beperkt. Een belangrijke dochter van **Limagrains**, **Vilmorin**, is 27% beursgenoteerd.

Een aantal coöperaties heeft (nog steeds) een topstructuur, d.w.z. kent coöperaties als leden: **Agravis**, **InVivo**, **Axéreal**, **RWZ Rhein Main**, **Irish Dairy Board**, **Valio**, **Granarolo**, **Bayernland**, **Cristal Union**, **Coren**, **Moelven**, **Berglandmilch**, **ZG Raiffeisen Karlsruhe**, **RWZ Kurhessen Thüringen**, **Lactogal**, **Eurial**, **GLAC**, **Virgillo**, **Anecoop**, **Hojiblanca** en **VOG**. In Nederland hebben we afscheid genomen van dit bestuurlijk model, al moeten we de Rabobank en **FresQ** hier wel vermelden. **Moelven** is formeel geen coöperatie, maar heeft diverse coöperaties als eigenaren. Hetzelfde geldt

voor het Franse **Siclae**. Het Belgische **Aveve** is evenmin een coöperatie, maar in eigendom van de Boerenbond, en wat dit betreft gelijkend op Vion met de ZLTO als eigenaar.

In termen van governance en het beschermen van het ledenbelang zijn dit natuurlijk allemaal enigszins complexe gevallen. In dezelfde categorie "bestuurlijk complex" kun je meteen ook de categorie "multi-purpose" coöperaties plaatsen. Niet eenvoudig om diverse ledengroepen rechtvaardig te bedienen en aan te spreken als er positief of negatief iets te verdelen is. In Frankrijk, waar veel van dit soort mengcoöperaties zijn, begint men dit ook steeds meer in te zien. In plaats van alles netjes te ontvlechten, gaat men sectoraal al dan niet gezamenlijke dochters creëren, waarin men over en weer belangen deelt.

CONCLUSIE

Er zijn nogal wat bijzondere gevallen opgenomen in de Europese Agribusiness Coöperatie Top 100, waarbij Nederland opvallend afwezig is. Nederland 'scoort' goud en zilver in de lijst en heeft in de totaalomzet een zichtbaar mooi aandeel. Internationaal gezien staan de Nederlandse coöperaties er prima voor. En dat zie je ook wel als je kijkt naar hun internationale expansie. Ook mooi als het coöperatieve model zelf nu wat meer geëxporteerd ging worden.

De Europese Agribusiness Coöperatie Top 100

	Naam	Land	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	% Groei
1	FrieslandCampina	NED	Zuivel	Dec11	9.626	7%
2	Vion Food	NED	Vlees	Dec10	8.870	-2%
3	BayWa	DUI	Aan/verkoop	Dec10	7.903	9%
4	Arla Foods	DEN	Zuivel	Dec11	7.384	12%
5	Danish Crown	DEN	Vlees	Sep11	6.954	15%
6	Agravis	DUI	Aan/verkoop	Dec11	6.468	18%
7	Südzucker	DUI	Akkerbouw	Feb11	6.161	8%
8	InVivo	FRA	Aan/verkoop	Jun11	6.083	37%
9	DLG	DEN	Aan/verkoop	Dec11	5.494	4%
10	Metsäliitto	FIN	Bosbouw	Dec11	5.346	-1%
11	ForFarmers	NED	Aan/verkoop	Dec11	5.224	25%
12	Tereos	FRA	Akkerbouw	Sep11	4.409	22%
13	Lantmännen	ZWE	Multi-purpose	Dec11	4.244	6%
14	DMK	DUI	Zuivel	Dec10	4.175	-6%
15	FloraHolland	NED	Tuinbouw	Dec10	4.130	7%
16	Sodiaal	FRA	Zuivel	Dec10	4.021	62%
17	Terrena	FRA	Multi-purpose	Dec10	3.871	11%
18	Axéréal	FRA	Aan/verkoop	Dec11	3.375	53%
19	Champagne Cereales	FRA	Akkerbouw	Jun11	2.903	19%
20	Glanbia	IER	Zuivel	Dec11	2.735	26%
21	Tine	NOO	Zuivel	Dec11	2.496	4%
22	HKScan	FIN	Vlees	Dec11	2.491	18%
23	Nortura	NOO	Vlees	Dec11	2.334	5%
24	Agri-firm	NED	Aan/verkoop	Dec11	2.272	15%
25	Agrial	FRA	Multi-purpose	Dec10	2.261	4%

	Naam	Land	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	% Groei
26	Emmi	ZWI	Zuivel	Dec11	2.236	4%
27	Triskalia	FRA	Multi-purpose	Jun11	2.200	0%
28	Danish Agro	DEN	Aan/verkoop	Dec11	2.130	19%
29	Södra	ZWE	Bosbouw	Dec11	2.037	-7%
30	Westfleisch	DUI	Vlees	Dec10	1.930	2%
31	Valio	FIN	Zuivel	Dec11	1.929	6%
32	RWZ Rhein Main, Köln	DUI	Aan/verkoop	Dec10	1.910	11%
33	Irish Dairy Board	IER	Zuivel	Dec10	1.905	5%
34	Coforta / The Greenery	NED	Tuinbouw	Dec10	1.843	13%
35	Landgard	DUI	Tuinbouw	Dec10	1.841	8%
36	Nordzucker	DUI	Akkerbouw	Feb11	1.815	1%
37	Even	FRA	Zuivel	Dec10	1.800	29%
38	Siclaé	FRA	Akkerbouw	Jun11	1.779	9%
39	Cosun	NED	Akkerbouw	Dec11	1.776	-5%
40	Cooperl Arc Atlantique	FRA	Vlees	Dec10	1.700	13%
41	Limagrain	FRA	Akkerbouw	Jun11	1.555	15%
42	Felleskjøpet Agri	NOO	Aan/verkoop	Dec11	1.392	5%
43	Euralis	FRA	Multi-purpose	Aug11	1.326	7%
44	Maitres Laitiers du Cotentin	FRA	Zuivel	Maa10	1.305	0%
45	Atria	FIN	Vlees	Dec11	1.302	0%
46	Cecab	FRA	Multi-purpose	Dec10	1.300	18%
47	Maïsador	FRA	Multi-purpose	Jun11	1.206	20%
48	Kerry Co-operative Creameries	IER	Zuivel	Dec10	1.180	10%
49	Hochwald	DUI	Zuivel	Dec10	1.148	9%
50	Bayernland	DUI	Zuivel	Dec10	1.146	14%

	Naam	Land	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	% Groei
51	Cristal Union	FRA	Akkerbouw	Sep11	1.100	-2%
52	Aveve	BEL	Aan/verkoop	Dec10	1.010	9%
53	Conserve Italia	ITA	Tuinbouw	Jun11	1.009	-1%
54	Coren	SPA	Vlees	Dec11	1.005	11%
55	Fenaco	ZWI	Multi-purpose	Dec10	980	16%
56	Kopenhagen Fur	DEN	Overige	Oct10	954	76%
57	Moelven	NOO	Bosbouw	Dec10	919	19%
58	Granarolo	ITA	Zuivel	Dec10	884	-2%
59	Milcobel	BEL	Zuivel	Dec10	820	9%
60	Berglandmilch	OOS	Zuivel	Dec10	770	26%
61	ZG Raiffeisen, Karlsruhe	DUI	Aan/verkoop	Dec10	760	7%
62	Capsa	SPA	Zuivel	Dec10	738	2%
63	Uneal	FRA	Aan/verkoop	Jun10	723	-13%
64	3A	FRA	Zuivel	Dec10	709	11%
65	CAP Seine	FRA	Akkerbouw	Jun11	698	43%
66	Dairygold	IER	Zuivel	Dec10	694	25%
67	RWZ Kurhessen-Thüringen, Kassel	DUI	Aan/verkoop	Dec10	684	11%
68	Apo Conerpo	ITA	Tuinbouw	Dec10	671	-2%
69	Milk Link	VK	Zuivel	Maa11	666	8%
70	Lactogal	POR	Zuivel	Dec10	657	-0%
71	First Milk	VK	Zuivel	Maa11	652	9%
72	Mlekpól	POL	Zuivel	Dec10	636	13%
73	Eurial	FRA	Zuivel	Dec10	625	4%
74	Milchunion Hocheifel	DUI	Zuivel	Dec10	622	18%
75	GLAC	FRA	Zuivel	Dec10	620	14%

	Naam	Land	Sector	Einde boekjaar	Omzet (in miljoen €)	% Groei
76	Mlekovita	POL	Zuivel	Dec10	610	43%
77	Lur Berri	FRA	Multi-purpose	Aug11	610	25%
78	Grandi Salumifici Italiani	ITA	Vlees	Dec10	601	3%
79	Arterris	FRA	Akkerbouw	Jun11	594	19%
80	Tican	DEN	Vlees	Sep11	588	10%
81	Le Gouessant	FRA	Multi-purpose	Dec10	588	14%
82	Nouricia	FRA	Akkerbouw	Jun11	580	29%
83	Terres du Sud	FRA	Multi-purpose	Jun11	553	27%
84	Grupo AN	SPA	Multi-purpose	Jun10	528	-5%
85	Avebe	NED	Akkerbouw	Jul11	525	1%
86	Virgilio	ITA	Zuivel	Dec10	507	27%
87	Anecoop	SPA	Tuinbouw	Sep10	506	8%
88	Omira	DUI	Zuivel	Dec10	503	16%
89	FresQ	NED	Tuinbouw	Dec10	494	15%
90	EMC2	FRA	Akkerbouw	Sep11	491	17%
91	Ammerland	DUI	Zuivel	Dec10	490	35%
92	Riunite	ITA	Tuinbouw	Jul11	467	19%
93	United Dairy Farmers	VK	Zuivel	Maa11	455	23%
94	Noriap	FRA	Akkerbouw	Jun11	455	18%
95	Hojiblanca	SPA	Tuinbouw	Dec10	453	33%
96	DOC Kaas	NED	Zuivel	Dec11	448	14%
97	VOG (Südtiroler Obstgenossenschaften)	ITA	Tuinbouw	Jun11	443	23%
98	Unipeg	ITA	Vlees	Dec10	437	3%
99	Fane Valley	VK	Multi-purpose	Sep10	431	23%
100	CZAV	NED	Aan/verkoop	Sep11	426	40%



COLOFON

Coöperatie+ is een uitgave van de NCR. Deze publicatie is ook online beschikbaar via www.jaarvandecooperatie.nl

TEKSTEN: Onno van Bekkum, Cynthia Griffioen | **FOTOGRAFIE:** Windunie, Copa-Cogeca, FloraHolland

CONCEPT EN REALISATIE: JEEN bureau voor communicatie | **DRUKKERIJ:** Drukkerij De Eendracht

