

# ‘Geen maximale grootte van coöperaties’

De Verenigde Naties hebben 2012 uitgeroepen tot het Jaar van de Coöperatie. Natuurlijk wordt daar ook in Nederland, waar coöperaties altijd al populair en succesvol zijn geweest, aandacht aan besteed. Zo ook door de Nationale Coöperatieve Raad voor de land- en tuinbouw (NCR), waarbij vele grote coöperaties zijn aangesloten. Die grote coöperaties worden steeds groter. Maar volgens NCR-directeur Ruud Galle is er geen maximale grootte voor een coöperatie. “Schaalgrootte is nodig.”

Henk ten Have



“Coöperaties waren toch een beetje een besloten wereld. Ze zijn dit jaar meer naar buiten getreden,

et Jaar van de Coöperatie loopt bijna ten einde. Wat heeft het opgeleverd? Volgens Ruud Galle, directeur van de NCR, vooral meer bekendheid.

hebben de publiciteit gezocht. Daardoor neemt het onbekende af en dat zorgt voor meer sympathie voor de coöperaties.” Galle is vijf jaar directeur van de NCR. In die vijf jaar is er veel veranderd bij coöperaties, weet hij. Zo is hun strategie internationaler geworden en zijn ze meer bezig met ketenbeheersing. En het

Tabel 1

De 10 grootste coöperaties in agribusiness (naar netto-omzet) (Bron: NCR)

	2011	2010	Coöperatie	Sector	Netto-omzet in miljoenen euro			Balanstotaal in miljoenen euro			Aantal werknemers (FTE)			Aantal leden/ ledenbedrijven					
					2011	2010	%	2011	2010	%	2011	2010	%	2011	2010	%			
(1)	(1)		Friesland Campina	Zuivel	9.626	8.972	7%	(1)	5.739	5.299	8%	(2)	19.036	19.484	-2%	(3)	14.391	14.829	-3%
(2)	(2)		VION*	Vlees. Food	9.388	8.769	7%	(2)	3.062	3.058	0%	(1)	26.425	26.756	-1%	-	-	-	-
(3)	(4)		Forfarmers	Voer. Toelevering	5.200	4.141	26%	(6)	706	651	8%	(12)	884	847	4%	(6)	6.300	6.300	0%
(4)	(3)		Flora Holland	Sierteelt	4.284	4.248	1%	(4)	987	969	2%	(5)	3.303	3.368	-2%	(7)	4.908	4.949	-1%
(5)	(5)		AgriFirm	Voer. Toelevering	2.272	1.983	15%	(5)	804	759	6%	(6)	3.054	3.126	-2%	(2)	17.750	15.000	18%
(6)	(6)		Royal Con-sun	Suiker. Food	1.772	1.766	0%	(3)	1.669	1.553	7%	(3)	3.581	3.828	-6%	(5)	9.708	9.940	-2%
(7)	(7)		Coforta/The Greenery	Groente & Fruit	1.099	1.263	-13%	(7)	496	509	-3%	(9)	1.507	1.631	-8%	(22)	885	1.007	-12%
(8)	(8)		Avebe**	Aardappel-zetmeel	525	522	1%	(8)	390	376	4%	(11)	1.361	1.422	-4%	(10)	2.743	2.960	-7%
(9)	(10)		DOC Kaas	Zuivel	448	390	15%	(10)	160	159	1%	(22)	190	195	-3%	(19)	1.079	1.105	-2%
(10)	(9)		Fresq	Groente	442	480	-8%	(18)	80	83	-4%	(37)	19	18	6%	(38)	79	79	0%

\*Strikt genomen geen coöperatie \*\*Aantal medewerkers niet beschikbaar in fte

tempo ligt hoger: de ondernemingen moeten zich voortdurend aanpassen.

Nederland telt 2.640 economisch actieve coöperaties. Die zorgden in 2010 voor een gezamenlijke omzet van 11 miljard euro. Uitgedrukt in procenten van het Bruto Binnenlands Product (BBP: 588 miljard euro in 2010) komt de coöperatieve omzet neer op zo'n 19 procent. Ter vergelijking: de beursgenoteerde bedrijven behaalden in 2010 een gezamenlijke omzet van 253 miljard euro, wat uitgedrukt in procenten van het BBP neerkomt op 43 procent. Coöperaties zijn dus belangrijk voor de economie. Bij de coöperaties werken circa 166.000 mensen en ze hebben meer dan 24 miljoen leden. Van de 2.640 coöperaties zijn er 215 agrarisch. De grootste agrarische coöperatie van Nederland is FrieslandCampina. Wereldwijd staat FrieslandCampina op de vierde plek van grootste coöperaties in de agrarische en voedingsindustrie (bron: Euricse). Rabobank Groep is in Nederland de op een na grootste financiële coöperatie, op nummer één staat Achmea.

## ‘Leden zien noodzaak van groeien in’

Veel coöperaties zijn gegroeid door fusies. FrieslandCampina is daar een vrij recent voorbeeld van. De zuivelcoöperatie telt ruim 14.000 leden. Is er een maximale grootte voor een coöperatie om goed te kunnen functioneren? Volgens Galle niet. “Schaalgrootte is nodig. Het vergroot de financieringscapaciteit voor innovatie. En daar moeten coöperaties het van hebben.” De NCR-directeur ziet de ledenbetrokkenheid niet dalen door de toenemende grootte van de coöperaties. “Leden voelen zich in zijn algemeenheid nog steeds thuis bij de coöperaties en zijn er nauw bij betrokken. Ze zien de noodzaak van groeien in. Daarbij zijn coöperaties veel transparanter dan vroeger: leden weten alles tot achter de komma, ze krijgen alle cijfers te zien en denken vooraf mee over bijvoorbeeld grote investeringen. Maar ledenbetrokkenheid is wel een aandachtspunt. De NCR begeleidt coöperaties daar ook in. Ledenbetrokkenheid is een van de thema's in de NCR-Code met gedragsregels voor coöperaties. De NCR-Code is niet verplicht, maar wordt meer en meer nageleefd.” In november 2011 werd een geactualiseerde versie van de NCR-Code voor coöperatieve ondernemingen gepresenteerd; die is beschikbaar op [www.cooperatie.nl](http://www.cooperatie.nl). Ook de bezoldiging van de bestuurders komt in de NCR-Code aan de orde. Onlangs werd bekend dat vertrekkend directeur Andrew Ferrier van de Nieuw-Zeelandse zuivelcoöperatie Fonterra 8 miljoen dollar meekreeg zonder protest van de leden-melkveehouders. Galle denkt dat dat in Nederland niet zou kunnen gebeuren: “De achterban disciplineert de top.” Hij maakt echter wel

de kanttekening dat Nieuw-Zeeland niet te vergelijken is met Nederland.

## Het coöperatieve antwoord

Duurzaamheid is eveneens een parameter in de NCR-code. Coöperaties besteden veel aandacht aan duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het hebben van een langetermijnstrategie is daar een onderdeel van: de coöperatie gaat voor faire tarieven over een langere reeks van jaren. Galle: “Coöperaties gaan niet voor de hoogste prijs van morgen. Uiteindelijk is het doel van de agrarische coöperaties dat de boerderijen hun waarde behouden.” Op 22 november vond de jaarlijkse Coöperatiedag plaats, georganiseerd door de NCR. Het thema was ‘Het coöperatieve antwoord’: een antwoord op de economische, de duurzaamheids-, en de vertrouwenscrisis. “Coöperaties doen het goed in deze periode. Ze zorgen voor stabiliteit en continuïteit en hebben aandacht voor de gemeenschap. Het gedachtegoed van de coöperaties is iets waar men wat mee kan, ook politici. Overigens niet alleen in de land- en tuinbouw, maar bijvoorbeeld ook in de zorg, het onderwijs en energie. Ook zijn overheidscoöperaties in opkomst, net als coöperaties van zzp'ers.”, zegt Galle. Zzp'ers kunnen onder meer hun positie versterken door een coöperatie te vormen, terwijl ze wel zelfstandig blijven werken.

## ‘Vooroordeel’

Heeft een coöperatie eigenlijk ook nadelen? Galle: “Er wordt wel gezegd dat er bij coöperaties veel wordt vergaderd en dat de besluitvorming langzaam verloopt, maar dat vind ik een vooroordeel. Er wordt juist geïnnoveerd bij het leven, op tal van gebieden.” De NCR wil ook meer jongeren interesseren voor de coöperatie. Op 22 oktober 2012 werd bij Achmea in Zeist de NCR-Onderwijsbijeenkomst gehouden. Daar introduceerde de NCR de NCR-ambassadeurs: topbestuurders, commissarissen en medewerkers van toonaangevende Nederlandse coöperaties die de komende tijd het coöperatieve bedrijfsmodel onder de aandacht brengen bij onderwijsinstellingen en studenten. Dit doen ze door gastcolleges te geven of door simpelweg aanspreekpunt te zijn voor scholen en studenten. Tijdens de onderwijsbijeenkomst presenteerde de NCR ook het boekje ‘Coöperatief ondernemen; van jou, voor jou’, speciaal ontwikkeld om jongeren op een korte, aansprekende manier kennis te laten maken met de ondernemingsvorm ‘coöperatie’. Op 25 oktober, op de Dag van de Coöperatie, werd de website ‘Kamer van Coöperatie’ gelanceerd, zie [www.kamervancooperatie.nl](http://www.kamervancooperatie.nl). Bij dit adviesloket kunnen bedrijven terecht voor informatie en begeleiding in het opzetten van een coöperatie.



RUUD GALLE

“De achterban van een coöperatie disciplineert de top.”

Foto: NCR

## Handboek Coöperatie

In januari 2012 verscheen de tweede druk van het Handboek Coöperatie. Hierin is de nieuwe versie van de ‘NCR-Code voor coöperatieve ondernemingen’ integraal opgenomen, inclusief een uitgebreide toelichting. Het handboek, bestemd voor praktijk en onderwijs, verschaft inzicht in het actuele denken over de coöperatieve ondernemingsvorm. Het boek verscheen voor het eerst in 2010 onder redactie van Ruud Galle. Het boek telt 1.148 pagina's, kost 95 euro en is verkrijgbaar via onder meer Bol.com.

Meer informatie over coöperaties en het Jaar van de Coöperatie is beschikbaar op [www.cooperatie.nl](http://www.cooperatie.nl) en [www.jaavandecooperatie.nl](http://www.jaavandecooperatie.nl).