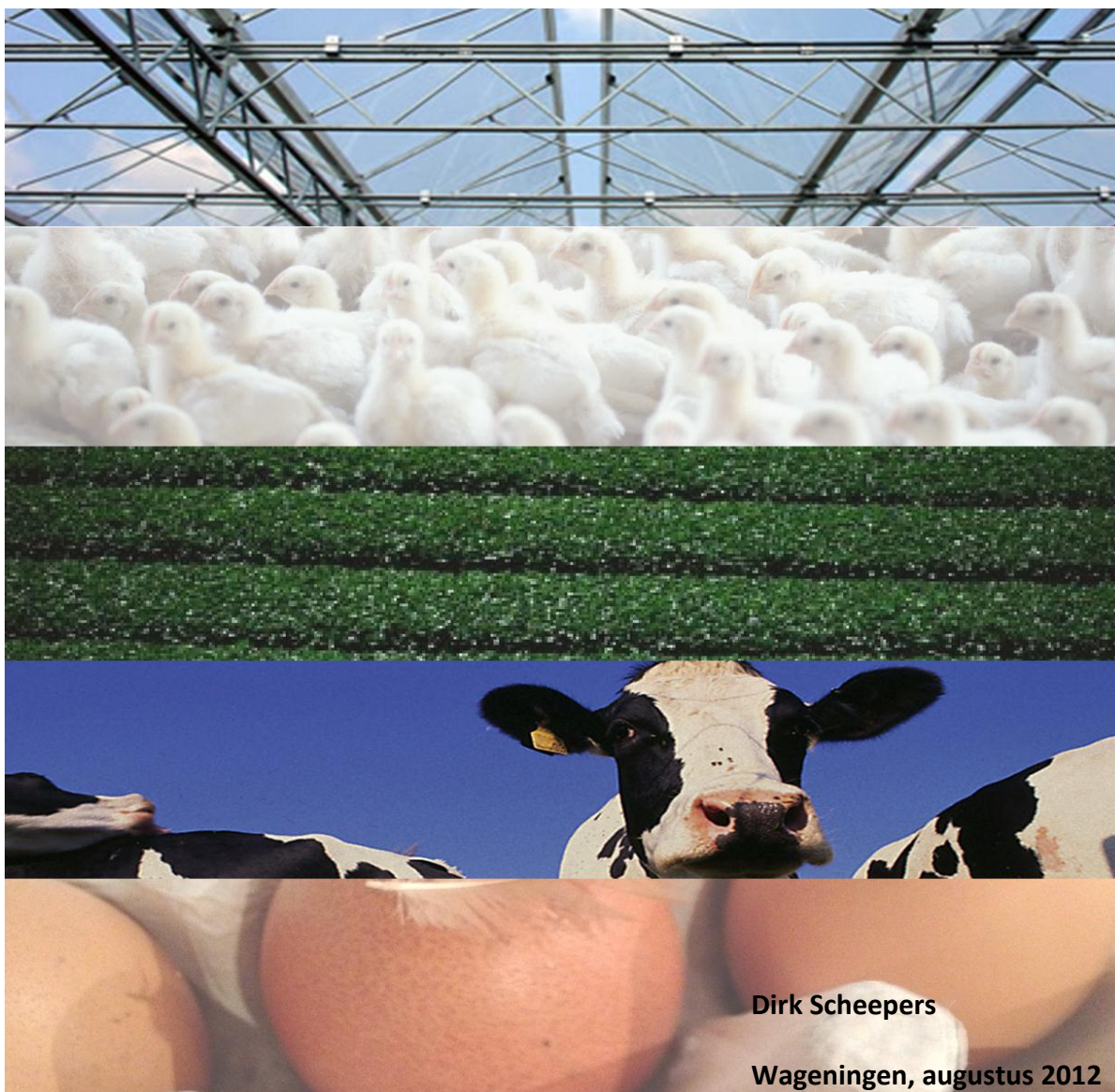


Nieuw coöperatief verzekeren

Onderzoek naar het versterken van het coöperatieve karakter van
agrarische verzekeraars



Dirk Scheepers

Wageningen, augustus 2012

Nieuw coöperatief verzekeren

Onderzoek naar het versterken van het coöperatieve karakter van agrarische verzekeraars

MSc. Thesis (MST 80433)

Student

D.J.A. Scheepers

Studentnummer: 870301 733 080

Dirk.Scheepers@wur.nl

Sectie

Wageningen University & Research Centre

Department of Social Sciences - Management Studies Group

Begeleiders

Dr. J. Bijman (1e begeleider)

Dr. J. Trienekens (Co-reader)

Achmea Agro

Dhr. A.M. Witlox

Datum

Wageningen, augustus 2012



“Den woeker te weren, den landman in zijn nood bij te staan, maar ook de spaarzaamheid, naasten-liefde, arbeidzaamheid en matigheid bevorderen”

Pater Gerlacus van den Elsen (1896)

Voorwoord

“Solidariteit is slechts gemakkelijk te beoefenen door hen die ze niet nodig hebben.”

Maurice Roelants. Vlaams schrijver (1895-1966)

Solidariteit. Solidariteit vormt de basis van verzekeren én van coöperatief ondernemen. Het betekent dat de leden van een groep een gemeenschappelijk belang onderschrijven ten gunste van de groepsleden, maar soms ten koste van zichzelf. In geval van nood kan een lid beroep doen op steun -de solidariteit- van het collectief. Maar voor wat hoort wat: leden van het collectief zouden in dezelfde noodsituatie kunnen komen waarbij zij ook graag beroep doen op de medeleden. Die bereidheid om elkaar te helpen, om daarbij iets van jezelf op te geven, dat is soms lastig.

Solidariteit organiseren bleek in de praktijk dan ook een uitdaging; voor u ligt het resultaat van zeven maanden *breinbreken* met de immense opdracht om het coöperatieve karakter van verzekeren weer bekendheid te geven. Met deze scriptie rond ik mijn masterstudie Management, Economics and Consumer Studies aan de Wageningen Universiteit, en mijn periode bij Achmea Agro, af.

Bovenstaande citaat is van Maurice Roelants. Maurice Roelants was één van Vlaanderen grootste schrijvers en is geboren en getogen in Gent. Ironisch is dat ik kennis maakte met deze schrijver tijdens mijn studieperiode in Gent, vanwaar ik een groot deel van mijn master gevolgd heb. Ondanks dat ik me in Gent niet met coöperatief ondernemen heb bezig gehouden, is het tijdens mijn studie uitgegroeid tot een heus interessegebied. Het feit dat mensen in staat zijn een stukje van zichzelf op te offeren voor zelforganisatie en zelfredzaamheid, blijft een intrigerend fenomeen. In feite is verzekeren de puurste vorm van coöperatief ondernemen: samen een potje vormen waar iedereen in geval van nood, aanspraak op mag maken. Dat is solidariteit.

Dit resultaat heb ik niet alleen bereikt. Ik wil graag alle mensen bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie. Als eerste wil ik mijn begeleiders Jos Bijman en Jacques Trienekens van de Wageningen Universiteit noemen. In het bijzonder wil ik Adri Witlox van Achmea Agro hartelijk danken voor het mogelijk maken van deze opdracht en het ter beschikking stellen van een werkplek op het Achmea kantoor te Leiden. Zes maanden inkijk in een organisatie als Achmea is al meer dan een waardevolle ervaring alleen. Ten slotte was dit werk niet tot stand gekomen zonder de hulp van Mirjam. Voor steun, nieuwe ideeën en interessante discussies kon ik altijd bij haar terecht.

Dirk Scheepers

Wageningen, augustus 2012

Samenvatting

Door diverse overnames en fusies is in de loop van de tijd de coöperatieve gedachte bij Achmea Agro geleidelijk naar de achtergrond verdwenen. Achmea Agro wil het coöperatieve karakter weer versterken en is daarvoor op zoek naar wat de coöperatieve karakter anno 2012 inhoudt, waar het in zit en hoe het zich uit. Het doel van dit oriënterend onderzoek is aanbevelingen te geven om klantleden weer meer bij de coöperatie te betrekken, opdat er meer coöperatief gedacht en gehandeld wordt bij zowel de klantleden als de verzekeraar zelf. Dat wordt gedaan vanuit de volgende hoofdvraag: *Op welke punten kan een agrarische verzekeraar het coöperatieve karakter van de eigen onderneming versterken en hoe kunnen de verzekerden hun relatie met de verzekeraar als een relatie met hun eigen coöperatie gaan beschouwen?*

Het onderzoek opgebouwd uit drie grote fasen: (1) een theoretisch raamwerk, (2) empirisch gedeelte en (3) de analyse. In de eerste fase (1) ligt de nadruk op waar het coöperatieve karakter volgens de literatuur precies inzit, wat er gedaan moet worden om een coöperatief karakter uit te stralen en hoe het versterkt kan worden. Hier zijn tien coöperatieve karakteristieken gevonden die de basis vormen voor het verdere onderzoek. Deze zijn onderbracht in tabel i. In de tweede (2), empirische fase is aan de hand van gevonden coöperatieve karaktereigenschappen op zoek gegaan naar praktijkvoorbeelden van diverse coöperatieve dienstverleners. Dit is gedaan door middel van 8 diepte-interviews. Daarnaast zijn vier experts op gebied van coöperatief ondernemen en het verzekeringswezen geïnterviewd. Verder bestaat deze fase uit een casus, waarbij Achmea Agro vergeleken wordt met uit de literatuur gevonden karaktereigenschappen. De analyse (3) bestaat vervolgens uit een vergelijking tussen de resultaten uit de interviews en de casus. Op basis hiervan zijn conclusies en aanbevelingen gemaakt.

Tabel i. Tien coöperatieve karakteristieken

10 karakteristieken van coöperatief ondernemen
1. Transactierelatie
2. Financieringsrelatie
3. Zeggenschapsrelatie
4. Lidmaatschap
5. Ledenbetrokkenheid
6. Eigenschappen van een onderlinge waarborgmaatschappij
7. Co-operative social responsibility
8. Principes ICA: samenwerking met andere coöperaties
9. 'Good governance' & imago
10. Communicatie

1. De **transactierelatie** blijft de kern van het coöperatief ondernemen. Bij verzekeren houdt dit in het garanderen van risicodekking. Kenmerkend is dat transacties bedoeld zijn voor het langetermijn, continuïteit. Met name in de financiële dienstverlening is de relatie belangrijk. Uit interviews blijkt dat langetermijn en continuïteit vaak op een tweede plaats zijn gezet. Operational excellence gaat boven de klantrelatie. De hoogte van premies zijn drijvend, dat ten kosten gaat van continuïteit en het maatwerk van de verzekering. Achmea Group streeft ook een waardestrategie van operational excellence na. Achmea Agro wordt hiermee geconfronteerd. Bij Achmea Agro heerst een duidelijke gedachte van het vooropstaan van de continuïteit van de agrariër. Echter is een uitgebreide relatie-marketing nodig met een service die verder gaat dan de concurrent en aandacht schenkt aan meer zaken rondom de verzekering dan de prijs.

2. Er is een hogere mate van betrokkenheid bij coöperatieve verenigingen met een beperkte **aansprakelijkheid** (B.A.). Met het veranderen van B.A. naar U.A. verdween een zekere betrokkenheid. Vandaag schrikt aansprakelijkheid leden en nieuwe klanten af. Toch kan dit principe gebruikt worden

als drijfveer om verzekerden bij elkaar te krijgen of om mee te laten denken, bijvoorbeeld door middel van kleine groepen binnen dezelfde sector in een regio te selecteren die dezelfde risico's dragen. Het durven afgeven van verantwoordelijkheden aan leden levert vertrouwen op.

3. **Winsten terug laten vloeien** naar verzekerden heeft in alle gevallen een positieve invloed op de relatie tussen verzekeraar en verzekerden. Ook indirecte teruggave, zoals spaarplannen en kortingsregelingen, versterken de relatie. Achmea Agro ken momenteel geen structuur waar eventuele winsten terugvloeien naar de verzekerden.

4. Een **ledenraad** is een belangrijke schakel tussen management en achterban. Een actief ingestelde ledenraad heeft een positief effect op informele zeggenschap, het mogelijk maken van activiteiten of evenementen en is een enorme bron van kennis, informatie en organisatie, maar ook in het activeren en inspireren van leden. Achmea Agro kent een Raad van Advies en sectorraden. Een andere invulling van deze raden kan een betere schakel vormen tussen verzekeraar en verzekerden.

5. Een **lidmaatschap** maakt duidelijk dat er nog meer voordelen kunnen zitten aan een verzekeraar. Zulke voordelen kunnen uiteenlopen van 'spiegeltjes en kraaltjes' tot aan toegang tot extra informatie, fora, kortingen en bijeenkomsten. Ook kan er gedacht worden aan trainingen en educatie. Zeer materiële voordelen, de spiegeltjes en kraaltjes, zijn een effectief middel om leden te activeren, maar tegenstanders beargumenteren dat dit afleidt van het originele doel: verzekeren. Met dergelijke ledenvoordelen wordt heel expliciet aan de klantrelatie gewerkt, de customer intimacy. Onder lidmaatschap valt ook kennis over coöperatief verzekeren. Deze is beperkt. Vooral jongere generaties klanten zijn niet altijd vertrouwd met dit fenomeen. Wanneer ze duidelijk is gemaakt in welke relatie zij zich bevinden, en wat de mogelijkheden en voordelen hiervan zijn, is het eenvoudiger een band op te bouwen.

6. **Fysieke en gevoelsmatige afstand.** Uit interviews kan worden opgemerkt dat er een hogere mate van betrokkenheid is bij kleinschalig georganiseerde coöperatieve dienstverleners. Bij organisaties die het werkgebied beperken tot één of enkele regio's, is de betrokkenheid groter. Fysieke afstand heeft ook betrekking op de bereidheid om te reizen naar bijvoorbeeld bijeenkomsten of evenementen.

7. Volgens wetenschappelijke literatuur is een kenmerk van de coöperatie zijn **maatschappelijke betrokkenheid**. Coöperatieve financiële dienstverleners vullen dit begrip in grofweg twee manieren in. De ene groep beargumenteert sociale meerwaarde te creëren door zich volledig op de verzekering te richten, terwijl voor de andere groep maatschappelijk betrokkenheid geldt als aanwezig zijn op evenementen, liefdadigheid en steun. Omdat er niet één manier is, kan er geconcludeerd worden dat 'midden in de maatschappij staan' niet typerend meer is voor coöperatief ondernemen.

8. Eén van de zeven principes van de International Cooperatives Alliance (ICA) is **samenwerking met andere coöperaties**. Zowel Achmea als de andere coöperatie hebben dezelfde belangen: bedrijfscontinuïteit van het lid. Dit betekent dat een samenwerking ten behoeve van het lid voordelen met zich mee kan brengen. Deze samenwerking blijkt niet gebruikelijk in de verzekeringswereld omdat een totstandkoming van samenwerking vaak moeizaam gaat.

9. **Transparantie**, duidelijke taakverdeling en structuur van organisatie aanhouden: kleinschalig, vertrouwelijk en overzichtelijk blijven. Een lid interesseert zich meer in de onderneming wanneer hij weet wat er zich afspeelt in 'zijn' onderneming. Openheid speelt daarin een belangrijke rol. Voor het ontstaan van verbondenheid wil het lid weten waaraan hij zich verbindt.

10. In tegenstelling tot een agrarische coöperatie is het direct contact tussen de verzekeraar en verzekerden slechts sporadisch. Extra aandacht voor **communicatie** is daarom vereist. De hoeveelheid

informatie en het medium wegen daarbij zwaarder dan ‘de aard’ van het bericht, waarin informatie over de transactierelatie, zeggenschapsrelatie en financieringsrelatie wordt gegeven.

Ten slotte, in coöperaties waar cursussen of training omtrent coöperatief ondernemen voor handen is, zijn werknemers en management meer bewust in welke relatie zij met de klant staan. Trainingen en educatie op dit vlak dragen bij aan een overtuiging waarbij het lid daadwerkelijk centraal staat. *“Een betere samenwerking begint bij jezelf”*.

Executive Summary

Due to various mergers and acquisitions over time the cooperative origins of Achmea Agro gradually faded into background. Achmea wants to re-strengthen these thoughts and is therefore searching for new implications of cooperative thinking. The goal is to involve customers with the cooperatives again in order to increase cooperative thinking and acting at both members and the insurer.

In order to achieve this goal, this orientating research consists of three major phases: (1), a theoretical framework, (2) and empirical part and (3) the analysis. In the first phase (1) the emphasis is on the cooperative nature according to scientific literature. This part gives answer on question about what should be done to strengthen cooperative nature and how it can be showed. In this part are ten characteristics of cooperative found that form the basis for further research. These characteristics can be found in table 2. The second (2) phase is the empirical study. With the use of the founded cooperative characteristics, 8 in-depth interviews are taken. Also 4 experts in the field of cooperative entrepreneurship and in insurances are interviewed. The last part of this phase contains a case study about Achmea Agro in which Achmea Agro is compared with the cooperative characteristics. The third phase (3) consists of a comparison between the results of the literature, the results of the interviews and the results of the case study. Based on this, analyses, conclusions and recommendations are made.

Table ii: Ten cooperative characteristics

10 karakteristieken van coöperatief ondernemen
1. User-benefit relation
2. User-financed relation
3. User-controlled relation
4. Membership
5. Member commitment
6. Characteristics of a mutual insurance company
7. Co-operative social responsibility
8. Principles of ICA: co-operating with other cooperatives
9. 'Good governance' & Image
10. Communication

1. The **user-benefit relation** keeps the core of cooperative entrepreneurship. For insurance this means ensuring risk coverage. Typically, transactions are intended for continuity, for long-term. Particularly in the financial services sector customer intimacy is important. Interviews show that these ideas are placed on second position. Operational excellence is beyond customer intimacy. Product's prices are leading at the expenses of continuity and product leadership of insurances. Achmea Group pursues an operational excellence strategy. This is not always in line with Achmea Agro. Achmea Agro prevails a clear idea of the importance of the customer's continuity. However, a comprehensive relationship marketing needs with a service that goes beyond competition, and pays more attention to insurance issues but the price.

2. There is a higher degree of member commitment in cooperative societies with limited **liability** ('B.A.'). With changing 'B.A.' to 'U.A' (excluded liability) in many cooperatives, certain commitment disappeared. Today, liability discourages more and more members and new customers to become member. Yet, this principle can be used as an incentive to gather insured or to participate to think, for instance by means of selecting small groups within the same sector in a region who share the same risks.

3. **Profits flowing back** to policyholders lead in all cases to a positive impact on the relationship between insurance company and insured. Also indirect refund, such as savings plans and discount

schemes, strengthen this relationship. Achmea Agro does not have a structure where any profits flow back to the insured.

4. A **member council** is an important link between management and member. An active member council has set to have a positive effect on informal control within an organisation, it enables activities and events and is a major source of knowledge, information and organization. Furthermore, a good member council will activate and inspire members as well. Achmea Agro has an Advisory Council and sector councils. Another interpretation of these councils might be a better link between insurer and insured.

5. A **membership** makes clear that there are more benefits to an insurer than just to be insured. Such benefits can range from to access additional information, to forums, discounts, promotions and meetings. Training and education can also be in the advantages of a membership. Very tangible benefits are regarded as effective means to activate members, however, opponents argue that this detracts from the original goal, which are insurances. Such membership benefits contribute very explicit to customer relationship, the customer intimacy. Membership also includes knowledge about cooperative insurance. This knowledge is limited. Especially younger generations customers are not always familiar with this phenomenon. When it was made clear what kind of relationship they are in, and what the possibilities and advantages are within this relationship, it is easier to build up a relation.

6. **Physical and instinctive distance.** From interviews a higher degree of member commitment in organized small-scale cooperative service may be noted. Organisations that only work in one or several regions, do have stronger ties with their members. Physical distance also covers the willingness to e.g. member meetings or events.

7. According to scientific literature is an cooperative's hallmark is the **involvement in society**. Financial services cooperatives complement this characteristic in roughly two ways: one group adds social value by fully focusing on insurances, while at the other half social commitment is regarded as being present at events, charity and society support. Because there is not one cooperative way, it can be concluded that 'being in the heart of society' is no longer typical for cooperative societies.

8. One of the seven principles of the International Cooperatives Alliance (ICA), is **co-operation with other cooperatives** based on governance philosophy. Achmea as well as other cooperatives do have shared interests: well-being of their member. This means that co-operation for the purpose of members may bring advantages. This co-operation is uncommon in the insurance services since formation of co-operation is often difficult to establish.

9. **Transparency**, clear division of tasks and keep it up the structure of organization: small, intimate and manageable. A member is more interested in the company when he knows what is happening in 'his' company. Openness plays an important role in this factor. Openness plays a major role herein. Before emergence of solidarity a member wants to know to what he commits itself to.

10. In contrast to agricultural cooperatives, direct contact between the insurer and insured is only sporadically. **Extra attention to communication** is therefore required. The amount of information and the kind of medium weigh heavier than the 'nature' of messages. The nature of cooperatives message traditionally contains information about the user-benefit relation, controlling relation and the financial relation.

Lastly, ccooperatives which have training courses on cooperative entrepreneurship, employees and management are more often aware of their relationship with the customer. **Internal awareness** by training and education in this field contribute to a common belief that members are really the central theme. *"Better cooperation begins with you."*

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
SAMENVATTING.....	7
EXECUTIVE SUMMARY	10
TABELLEN EN FIGUREN	14
1 INLEIDING.....	15
1.1 ACHMEA.....	15
1.2 HET ONDERZOEK	16
1.3 DOELSTELLING	16
1.4 ONDERZOEKSSHEMA	16
1.5 HOOFDVragen ONDERZOEK	17
1.6 DEELVRAGEN	18
1.7 AFBAKENING	18
2 DE COÖPERATIE EN DE ONDERLINGE.....	20
2.1 HISTORIE	20
2.2 DE COÖPERATIE EN DE ONDERLINGE WAARBORGMAATSCHAPPIJ.....	21
2.3 LEDENBETROKKENHEID.....	24
2.4 TRANSACTIERELATIE.....	27
2.5 FINANCIERINGSRELATIE	28
2.6 ZEGGENSCHAPSRELATIE.....	28
2.7 COÖPERATIE EN DE MAATSCHAPPIJ.....	29
2.8 CORPORATE IDENTITY	30
2.9 IMAGO & GOOD GOVERNANCE.....	32
2.10 COMMUNICATIE.....	33
2.11 CONCLUSIE THEORETISCH RAAMWERK	34
3 METHODOLOGIE.....	37
3.1 ONDERZOEKSMETHODEN.....	37
3.2 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	39
4 RESULTATEN: INTERVIEWS	40
4.1 OVERZICHT INTERVIEWS	40
4.2 TIEN KARAKTERISTIEKEN VAN DE COÖPERATIE.....	40
4.3 SAMENVATTING RESULTATEN INTERVIEWS	48
5 RESULTATEN: CASUS ACHMEA AGRO	50
5.1 DE ONDERNEMING ACHMEA	50
5.2 BINDING MET DE AGRARISCHE SECTOR.....	52
5.3 TIEN KARAKTERISTIEKEN VAN DE COÖPERATIE BINNEN ACHMEA AGRO	53
5.4 CONCLUSIE CASUS ACHMEA AGRO: SWOT-ANALYSE MET PERSPECTIEF OP COÖPERATIEF ONDERNEMEN	56
6 ANALYSE: VERGELIJKING	57
6.1 TIEN KARAKTERISTIEKEN	57
7. CONCLUSIE	63

8 AANBEVELINGEN	66
8.1 AANBEVELINGEN AAN ACHMEA AGRO	66
8.2 VERVOLGONDERZOEK	67
9 DISCUSSIE	70
9.1 OPMERKINGEN TEN AANZIEN VAN HET ONDERZOEK.....	71
9.3 TER AFSLUITING	71
BIBLIOGRAFIE	72
APPENDIX.....	76
BIJLAGE 1: VRAGENLIJST INTERVIEW.....	76
BIJLAGE 2: LIJST MET INFORMATIE GEÏNTERVIEWDEN	80
BIJLAGE 3: INTERVIEWVERSLAGEN	80

Tabellen en figuren

TABEL I. TIEN COÖPERATIEVE KARAKTERISTIEKEN	7
TABLE II: TEN COOPERATIVE CHARACTERISTICS	10
FIGUUR 1.1 ONDERZOEKSCHEMA	17
FIGUUR 1.2 SPECTRUM 'INTENSITEIT COÖPERATIEF ONDERNEMEN'	19
FIGUUR 2.1 COÖPERATIES VAN 'A TOT Z' (GALLE, 2010).....	21
FIGUUR 2.2 WAARDESTRATEGIEËN VAN TRACEY & WIERSEMA (1973)	28
FIGUUR 2.3 CORPORATE IDENTITY VOLGENS MELAWAR (2003)	31
TABEL 2.1 BOODSCHAP IN DE COÖPERATIE (AKKERMAN, 2010)	34
TABEL 2.2 FACTOREN MET EEN POSITIEVE IMPACT OP COMMUNICATIEVOORKEUREN (TRECHTER & KING, 2001) ..	35
TABEL 2.3 CONCLUSIE THEORETISCH RAAMWERK	36
FIGUUR 3.1 EMPIRISCH GEDEELTE VAN ONDERZOEKMODEL.....	37
TABEL 3.1 LIJST GEÏNTERVIEWDE INTERN ACHMEA	39
TABEL 3.2 LIJST ACHMEA'S KLANKBORDGROEP 'COÖPERATIEF ONDERNEMEN'	39
TABEL 4.1 LIJST GEÏNTERVIEWDE ORGANISATIES.....	40
TABEL 4.2 LIJST GEÏNTERVIEWDE EXPERTS EN VERZEKERINGSDESKUNDIGEN	40
TABEL 4.3 LIDMAATSCHAP	44
FIGUUR 4.2 COÖPERATIEF KADER	47
TABEL 4.4 SAMENVATTING RESULTATEN INTERVIEWS.....	48
FIGUUR 5.1 ORGANOGRAM ACHMEA PER 1 JANUARI 2012.....	51
FIGUUR 5.2 ORGANOGRAM ACHMEA DIVISIE SCHADE & SOCIALE ZEKERHEID.....	52
FIGUUR 5.3 ORGANOGRAM SCHADEVERZEKEREN.....	52
TABEL 5.4 SWOT-ANALYSE ACHMEA AGRO, MET PERSPECTIEF OP COÖPERATIEF ONDERNEMEN.....	56
TABEL 6.1 TWEE SOORTEN ALV'EN	58

1 Inleiding

Hedendaags coöperatief verzekeren werkt in essentie hetzelfde als hoe het ruim 200 jaar geleden ontstaan is. Toch gedragen deze verzekeraars zich tegenwoordig meer als een niet-coöperatieve onderneming waarbij het winst oogmerk hoog in het vaandel staat. De meeste van deze coöperaties - vroeger klein in schaal en simpel in structuur begonnen - hadden een maximale betrokkenheid van de verzekerden. In de loop van de tijd zijn deze wederkerige organisaties gegroeid, soms groter en breder dan de leden ooit hebben kunnen denken. Gevolg is dat de betekenis van lidmaatschap niet meer zo duidelijk als vroeger is. De gedachte die aanleiding was voor het ontstaan van de samenwerking, is verdampt (Fulton, 1999). Het is voor leden vaak steeds minder duidelijk welke relatie zij onderling hebben, wat het verschil is tussen lidmaatschap en klant en wat voor invloed zij kunnen uitoefenen binnen of mét de coöperatie (Côte, 2005). Leden verliezen steeds meer uit het oog dat de onderlinge verzekering meer is dan alleen een vergoeding wanneer er iets mis gaat. *‘What is in it for us’* wordt langzaam vervangen door *‘what is in it for me?’*.

De Verenigde Naties hebben vanuit dit oogpunt 2012 uitgeroepen tot het Internationale Jaar Van Coöperaties. Op deze manier wil zij de socio-economische bijdrage van coöperaties, waartoe onderlinge verzekeringen ook vallen, weer in het licht zetten. Zij wil hiermee de oprichting en groei van coöperaties bevorderen (ICA, 2011). Achmea Agro heeft deze gebeurtenis aangepakt als startpunt voor onderzoek naar ‘nieuw coöperatief verzekeren’.

1.1 Achmea

De agrarische verzekeringen van Achmea zijn voortgekomen uit diverse onderlinge waarborgmaatschappijen. De meeste merknamen, met Interpolis en Avéro Achmea als bekendste, hebben vanuit hun historie een bijzondere band met de agrarische sector, waarin het begrip ‘samenwerking’ de rode draad vormt. De krachten op het gebied van agrarische schadeverzekeringen zijn gebundeld binnen Achmea Agro. Vooral de zakelijke kant achter het ideële gedachtegoed coöperatief ondernemen, hebben voor de succesvolle ontwikkeling van de verzekeraar gezorgd. De grootste verzekeraar binnen de agrarische sector, met 50% van alle agrarische schadeverzekeringen en 85% van alle hagschadeverzekeringen in Nederland, is een relatief klein bedrijfsonderdeel van Achmea Verzekeringen. Deze is in handen van de Vereniging Achmea en Rabobank (Vereniging Achmea, 2011).

Achmea Agro is, als onderdeel van Achmea’s divisie Schade & Sociale Zekerheid, juridisch gezien geen coöperatie of een andere rechtspersoon. Toch is haar motto voortgekomen uit het coöperatief verleden en ziet zij het als haar voornaamste taak de belangen van haar klant te dienen. De klanten van Achmea Agro zijn klantleden van Vereniging Achmea en zijn *“alle bedrijven en individuele klanten met een leeftijd van tenminste 18 jaar, die een product of dienst afnemen van een van de bedrijven die deel uitmaken van Achmea”*, aldus Vereniging Achmea (2011). Dus ook van Achmea Agro. Het klantlidmaatschap kent geen verplichtingen¹. Het motto wordt nagestreefd door (Tussen winst en waarde – Maatschappelijk jaarverslag 2010 Achmea, 2011):

- Als grootste verzekeraar van Nederland, dezelfde betrokkenheid als waaruit zij is ontstaan opnieuw vorm te geven. Het kernwoord hierin is organiseren van financiële zekerheid. “Het bieden van tijdsbestendige en kwalitatief hoogwaardige producten en diensten, met als doel meer kwaliteit van leven op individueel niveau en een prettiger samenleving creëren”;

¹ Klantleden hebben normaliter geen stemrecht. Zij kunnen er wel voor kiezen om stemgerechtigd lid te worden, waarmee zij leden voor de ledenraad kunnen kiezen op basis van voordracht door het bestuur.

- Het bieden van continuïteit in samenleving, in overeenstemming met het langetermijnbelang van het klantlid;
- Midden in de samenleving staan. Betrokkenheid van de verzekeraar bij het lid en zijn omgeving en andersom, waardoor realisatie van ambities mede mogelijk wordt gemaakt.

Door diverse overnames en fusies is in de loop van de tijd de coöperatieve gedachte bij Achmea Agro (hierna Achmea) geleidelijk naar de achtergrond verdwenen. Achmea wil deze gedachte weer versterken en is daarvoor op zoek naar wat de coöperatieve gedachte inhoudt, waar het in zit en hoe het zich uit. Het doel is om klantleden weer meer bij de coöperatie te betrekken zodat er meer coöperatief gedacht en gehandeld wordt bij zowel de klantleden als de verzekeraar zelf. De vraag is hoe Achmea dit kan realiseren.

1.2 Het onderzoek

In het onderzoek moeten de mogelijkheden om het versterken van het coöperatieve karakter van de coöperatieve verzekeraar, duidelijk worden. Het antwoord moet leiden tot overzichtelijke oriëntatie van de mogelijke opties om de relatie tussen klantleden en de verzekeraar te versterken. In de praktijk zien we een tendens van terugdringende ledenbetrokkenheid en –participatie, zoals in de introductie beschreven. Dit verschijnsel is bij veel groeiende coöperaties waar te nemen – ook bij coöperatieve verzekeraars en onderlinge waarborgmaatschappijen (Galle, 2010). In Nederland is er nauwelijks wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het versterken van het coöperatieve karakter van verzekeraars met coöperatieve beginselen. Een bijdrage aan kennis hierin is daarom gevraagd.

Het betreft een empirisch breedteonderzoek naar het versterken en aanwenden van een coöperatief karakter. Door inzichten in het versterken van het coöperatief karakter en de coöperatieve beleving van het klantlid is het mogelijk om een advies te geven aan Achmea. Dit advies dient bruikbaar te zijn voor een ontwerp van het beleid voor toename van de coöperatieve gedachte bij zowel de verzekeraar als de klantleden.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt opgesteld:

Het geven van advies aan Achmea Agro over de mogelijkheden om de coöperatieve karakter van de organisatie en de relatie tussen de verzekeraar en de verzekerden te versterken.

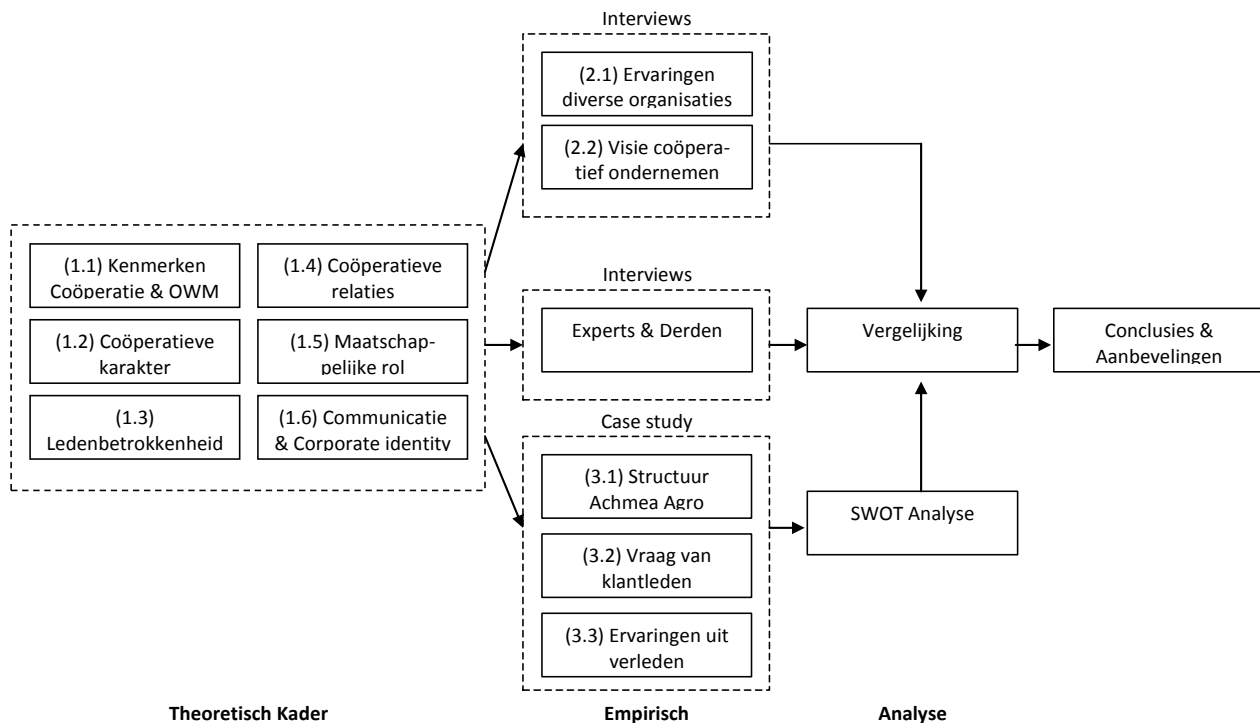
Het betreft een praktijkgericht onderzoek. Achmea heeft al een verschijnsel waargenomen (het steeds vaker ontbreken van het solidaire gedachtegoed) en besloten er wat aan te veranderen (coöperatief karakter versterken). Het doel is Achmea te voorzien van nieuwe inzichten op dit gebied. Volgens Verschuren & Doorewaard (2007) stelt dit onderzoek daarom een diagnose en een uiteindelijke aanzet voor een ontwerp van een beleid dat moet leiden tot een versterken van de coöperatieve gedachte bij zowel de verzekeraar als de klantleden.

1.4 Onderzoeksschema

Om tot de doelstelling te komen, moeten enkele stappen genomen worden. Het onderzoeksschema in Figuur 1.1 geeft een globaal overzicht van de opzet van het onderzoek.

Het onderzoek is opgebouwd uit drie grote fasen, namelijk (1) een theoretisch raamwerk, (2) empirisch gedeelte en (3) de analyse. Deze zijn in figuur 1.1 schematisch weergegeven. De eerste fase (1) bestaat uit een literatuuronderzoek. Hierin ligt de nadruk op waar het coöperatieve karakter nou precies inzit, wat er gedaan moet worden om een coöperatief karakter uit te stralen en hoe het versterkt kan worden. Een overzichtstabel sluit het literatuuronderzoek af.

(2) In de tweede, empirische fase is eerst op zoek gegaan naar praktijkvoorbeelden van diverse organisaties. Deze zijn gezocht in coöperatieve verzekeringsmaatschappijen, coöperaties in het bancaire wezen en andere organisaties die een vergelijkbaar proces zijn doorgegaan als Achmea nu ervaart. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews gebruikt aan de hand van het literatuuronderzoek.



Figuur 1.1 Onderzoekschema

Het tweede element binnen deze fase is gesprekken met experts op het gebied van coöperatief verzekeren, coöperatief ondernemen en de agrarische verzekeringswereld.

Als derde in het empirisch onderzoek is Achmea Agro in een casestudie verder onderzocht. Hierdoor wordt duidelijk wat de invloed is van de bedrijfsstructuur en -cultuur binnen Achmea op het coöperatieve karakter, welke ervaringen uit het verleden zij heeft betreft coöperatief ondernemen en wat de vraag en verwachtingen van klantleden zijn. Dit is onderzocht aan de hand van een casestudie met in het bijzonder interviews en interne informatie (literatuur Achmea, intranet, etc.).

(3) De derde fase van het onderzoek bestaat uit een analyse van de bevindingen uit de verschillende interviews. De bevindingen uit interviews met andere organisaties, experts en werknemers en klanten van Achmea zelf worden met elkaar vergeleken. Aan de hand van de interviews met werknemers en klanten (het ledenpanel van Achmea Agro) wordt eerst een SWOT-analyse uitgevoerd (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Op deze manier is er een betere vergelijking tussen de interviews, Achmea en de literatuur –en daarmee een gerichter advies- mogelijk. Het onderzoek wordt vervolgens afgesloten met overwogen conclusies en aanbevelingen.

1.5 Hoofdvragen onderzoek

Aan de hand van de eerder gegeven doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Op welke punten kan een agrarische verzekeraar het coöperatieve karakter van de eigen onderneming versterken en hoe kunnen de verzekerden hun relatie met de verzekeraar als een relatie met hun eigen coöperatie gaan beschouwen?

Centraal in deze vraag staat de relatie van leden met hun eigen coöperatie. Zeggenschap ligt traditioneel gezien bij de leden. Een 'eigen coöperatie' is dan niet alleen een gevoel en zijn leden daadwerkelijk eigenaar. Deze vraag richt zich op het versterken van het coöperatieve karakter zodat verze-kerden het gevoel ervaren alsof het hun onderneming aangaat.

Om verder onderzoek goed te laten verlopen, zijn de volgende twee hoofdvragen nodig:

(2) Wat zijn de ervaringen van andere organisaties met het navolgen van een strategie gericht op het versterken van coöperatief karakter?

(3) Wat of welke van deze bevindingen kan Achmea Agro duurzaam toepassen zodat er een toename van de coöperatieve gedachte wordt gecreëerd?

1.6 Deelvragen

Vanwege het feit dat er drie centrale onderzoeksvragen zijn, vallen de deelvragen ook uiteen in drie subcategorieën. Deelvragen passend bij hoofdvraag (1):

(1.1) Wat zijn een coöperatie en een onderlinge waarborgmaatschappij?

(1.2) Wat houdt het coöperatieve karakter in?

(1.3) Wat houdt ledenbetrokkenheid en -participatie in?

(1.4) Wat houden de drie typerende coöperatieve relaties in?

(1.5) Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over de maatschappelijke rol van de coöperatie en co-operative social responsibility?

(1.6) Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over de rol van corporate identity, imago en communicatie van- en binnen de coöperatie?

Deelvragen bij hoofdvraag (2):

(2.1) Welke andere organisaties zijn er en waarom zijn deze interessant?

(2.2) Wat zijn de ervaringen van deze organisaties betreffende het versterken van het coöperatief karakter en de coöperatieve gedachte?

(2.3) Wat is de visie van andere coöperatieve ondernemingen over hedendaags coöperatief ondernemen? (hoe dient men coöperatief ondernemen?)

De derde hoofdvraag heeft betrekking op de casus over Achmea Agro. De deelvragen die bij hoofdvraag (3) passen, sluiten hierbij aan:

(3.1) Organisatiestructuur en –cultuur binnen Achmea Agro?

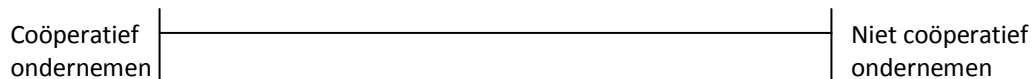
(3.2) Wat is er in het verleden geprobeerd om klantleden meer te betrekken / coöperatieve karakter?

(3.3) Wat zijn de belangen van klantleden van de verzekeraar?

1.7 Afbakening

Achmea Agro heeft juridisch gezien geen coöperatieve ondernemingsvorm en er wordt vanuit gegaan dat zij dat op kort en middellang termijn niet wil worden. Het is daarom van belang om een onderscheid te maken tussen coöperatie *zijn* en coöperatief ondernemen. Het coöperatieve model wordt hierbij niet beperkt tot een coöperatieve ondernemingsvorm, maar verwijst naar een wijze van ondernemen. Dat komt vaker voor: er zijn een groot aantal vennootschappen zonder winstoogmerk of met sociaal oogmerk zonder coöperatieve rechtsvorm, maar die overduidelijk diverse coöperatieve karaktereigenschappen bevatten (Gijssels, 2010).

Figuur 1.2 is een spectrum dat aangeeft in welke mate coöperatieve karaktertrekken overgenomen kunnen worden. Zoals gezegd gaat het hierbij niet om het daadwerkelijk *zijn* van een coöperatieve ondernemingsvorm, maar om het hebben van coöperatieve karaktereigenschappen. Wanneer een organisatie zich aan het rechteruiteinde van het spectrum bevindt, kan gezegd worden dat zij geen tekenen vertonen van coöperatieve eigenschappen oftewel coöperatief gedrag. Naarmate de organisatie op het spectrum doorschuift naar links, des te meer coöperatieve eigenschappen het in zich heeft en des te meer het zich uit. Aan het linkeruiteinde van het spectrum zal een organisatie veel coöperatieve eigenschappen hebben en zullen deze eigenschappen tevens in sterke mate aanwezig zijn. Van de organisaties die zich aan het linkeruiterste kunnen schalen, zijn logischerwijs de meeste coöperatieve ondernemingen.



Figuur 1.2 Spectrum 'Intensiteit coöperatief ondernemen'

Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden voor Achmea om verder naar links op te schuiven op het spectrum van figuur 1.2. Hierbij wordt benadrukt dat het doel is zonder dat Achmea Agro een volledig coöperatieve rechtsvorm aanneemt.

2 De coöperatie en de onderlinge

Hoofdstuk 2 geeft een uiteenzetting van de wetenschappelijke literatuur over coöperatief ondernemen en coöperatieve karaktereigenschappen. Dit raamwerk trapt af met de historie, de essentie, de voordelen en kenmerken van het coöperatieve karakter (2.1 en 2.2). Waar zit het coöperatief ondernemen precies in? Om het coöperatief karakter te kunnen versterken, dient na te worden gegaan welke elementen binnen een organisatie coöperatief zijn en hoe deze worden uitgestraald. Hierin worden typische karaktereigenschappen duidelijk, die vervolgens nadere verdieping krijgen. Omdat men bij verzekeringen over onderlinge waarborgmaatschappijen als coöperatieve ondernemingsvorm spreekt, worden deze ook nader onderzocht. In 2.3 wordt ledenbetrokkenheid besproken, gevolgd door de transactierelatie, zeggenschapsrelatie en de financieringsrelatie (2.4, 2.5 en 2.6). Als laatste worden minder typerende, maar wel in de literatuur vaak terugkomende, coöperatieve eigenschappen onderzocht. Dit zijn: de rol van coöperaties in de maatschappij (2.7) en corporate identity (2.8), imago en good governance (2.9) en de rol van communicatie (2.10). Het hoofdstuk sluit af met de conclusie waarin op basis van wetenschappelijke literatuur antwoord wordt gegeven op de eerste onderzoeksvraag:

Op welke punten kan een agrarische verzekeraar het coöperatieve karakter van de eigen onderneming versterken en hoe kunnen de verzekerden hun relatie met de verzekeraar als een relatie met hun eigen coöperatie gaan beschouwen?

2.1 Historie

Na diverse mislukte pogingen om coöperatieve gemeenschappen op te richten, ontstaat aan het begin van de negentiende eeuw in het Engelse Rochdale een eerste succesvolle coöperatie. Arbeiders verenigden zich om een partij te vormen tegen de machtige werkgevers die veel invloed konden uitoefenen op de arbeiders. De 'Rochdale Pioniers' beschreven hun werkwijze in 10 regels, die later bekend werden als de 'Rochdale principes'. Zeven van de tien Rochdale principes worden nog steeds gezien als de basis voor moderne coöperaties.

Na het voorbeeld van Rochdale werden er in Europa snel meer coöperaties opgericht om vooral de belangen van arbeiders en boeren te vertegenwoordigen. Nog geen vijftig jaar na Rochdale waren vooral in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland al veel coöperaties actief. Nederland bleef nog achter (Van Dijk & Klep, 2005). Coöperaties die in Nederland ontstonden, waren voornamelijk zuivelcoöperaties, tuinbouwveilingen, coöperatiebanken, coöperatieve slachterijen en dienstencoöperaties. De redenen voor de oprichting waren uitlopend van markttoegang en kwaliteit tot aan het vergroten van kennis, macht of zekerheid (Van Dijk & Klep, 2005).

In 1895 werd de *International Co-operative Alliance* (ICA) opgericht met als doel het verenigen van coöperaties van over de gehele wereld en toezien op het toepassen van de juiste basisprincipes. Als basis voor dit toezien gebruikte de ICA de (enigszins herziende) Rochdale principes. Tegenwoordig worden ze nog steeds gehandhaafd en staan ze bekend onder de *coöperatieve identiteit* (zie par. 2.8): (1) Vrijwilligheid en open lidmaatschap, (2) Democratisch bestuur door leden, (3) Economische participatie door leden, (4) Autonomie en onafhankelijkheid, (5) Opleiding, training en informatie, (6) Samenwerking tussen coöperaties en (7) Zorg voor de maatschappij (ICA, 2011).

2.1.1 Verzekeringscoöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen

De geschiedenis van onderlinge waarborgmaatschappijen (OWM) gaat verder terug dan van andere coöperatieën. De typische vorm van de onderlinge is gebaseerd op een middeleeuwse voorloper die verzekerde tegen brandschade en andere verliezen. Deze voorloper was een vorm van een sociaal vangnet die bestond bij de meeste ambachtsgilden. Degenen die het recht hadden om het beroep uit te oefenen van het gilde, waren tegelijkertijd ook verzekerd van solidariteit. Het gilde ondersteunde

zijn leden wanneer deze door ziekte of ouderdom niet meer konden werken, maar ook met huisvesting, begrafenissen of zelfs familiekwesaties kon men rekenen op hulp. Vanaf de Franse Revolutie verloren de gilden hun functie, maar de onderliggende gedachte van verzekering- en gezondheidszorg bleef voortbestaan. In dezelfde tijd ontstonden veel onderlinge waarborgmaatschappijen. De oudste nog bestaande Nederlandse onderlinge waarborgmaatschappij is: 'Sociëteiten tot Onderlingen Bijstand in Gevallen van Brand', tegenwoordig Univé Noord-Groningen B.A. en is opgericht in 1794 (Van Dijk & Klep, 2005). Ook onderlinge waarborgmaatschappijen en coöperatieve verzekeraars sluiten aan bij de zeven principes van de ICA (ICA, 2011).

2.2 De coöperatie en de onderlinge waarborgmaatschappij

In Nederland kunnen coöperaties veel verschillende vormen aannemen. Die allemaal een eigen set van bepalende coöperatieve eigenschappen bezitten. Dit betekent dat de ene coöperatie een andere (of zelfs geen) invulling geeft aan eigenschappen dan de andere coöperatie. Soms wordt dit coöperaties van 'A tot Z' genoemd. Onderstaand het spectrum (fig. 2.1) over coöperaties van 'A-tot-Z', om aan te tonen hoe groot het spectrum is (Galle, 2010):



Figuur 2.1 Coöperaties van 'A tot Z' (Galle, 2010)

2.2.1 Definitie coöperatie

Een coöperatie kan op diverse manieren gedefinieerd worden. Volgens het Burgerlijk Wetboek:

“De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgericht vereniging. Zij moet zich blijkens de statuten den doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen” (BW art. 2:53).

Galle (2010) geeft een andere definitie van een coöperatie:

“De coöperatieve onderneming onderneemt door met haar eigen leden zaken te doen op een wijze en onder condities die tot voordeel strekken van die leden. Het is een vereniging die ingevolge wettelijke voorschrift een onderneming met haar leden moet exploiteren. De meerwaarde die ten behoeve van de leden wordt nagestreefd, bestaat bijvoorbeeld vaak uit een lagere prijs voor de geleverde goederen of diensten”

Internationaal is de definitie van de coöperatie niet overal hetzelfde. Er zijn vaak verschillen tussen het coöperatierecht van landen, wat leidt tot een verschil in opzet en aard tussen coöperaties. De ICA hanteert daarom een meer internationaal passende definitie (ICA, 2011):

“A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically controlled enterprise”.

Terugkerend aspect binnen alle definities vat Barton (1989) als volgt samen: (1) Coöperaties zijn in eigendom van leden, (2) worden gecontroleerd door leden en (3) zijn ten voordele van leden. Saxena & Craig (1990) benadrukken in hun definitie van coöpereren dat het een vrije en vrijwillige samenwerking betreft. Voor voortbestaan moet aan een solidaire relatie tussen gelijkgestemde worden gebouwd: gemeenschappelijkheid.

2.2.2 Definitie onderlinge waarborgmaatschappij

Een onderlinge waarborgmaatschappij (OWM) is een coöperatieve rechtspersoon, oorspronkelijk gericht puur en alleen op verzekeren. Een definitie: *“Een onderlinge waarborgmaatschappij is een vereniging die als doel heeft verzekeringsovereenkomsten te sluiten met haar leden. Hiertoe wordt een verzekeringsbedrijf ten behoeve van die leden uitgeoefend en de onderlinge waarborgmaatschappij treedt dus op als verzekeraar. De bedrijfsuitkomsten bepalen de definitieve premies voor de verzekeringen.”* (MHM Kennisbank, 2011). De OWM valt onder hetzelfde wetsartikel (artikel 53 van het BW deel 2) als de coöperatieve vereniging. Toch spreekt de wet over twee verschillende rechtspersonen. Dit impliceert dat er verschillen zijn tussen een onderlinge waarborgmaatschappij en een coöperatie. Hierna volgen de vier verschillen (BW deel 2 titel 3, 2011):

- (1) Het belangrijkste verschil tussen een coöperatie en een onderlinge waarborgmaatschappij is dat de laatste *alleen* de wettelijke bevoegdheid heeft om verzekeringsovereenkomsten aan te gaan.
- (2) Bij een OWM is de schriftelijke overeenkomst van verzekering het bewijs van lidmaatschap. Bij coöperaties dient lidmaatschap officieel aangevraagd te worden. Lidmaatschap van een OWM eindigt wanneer het verzekeringscontract afloopt, van een coöperatie duurt tot wederopzegging.
- (3) Bij een OWM is lidmaatschap een verplichting, behalve als door het lid expliciet wordt aangegeven dat hij geen lid wil zijn. Van een coöperatie hoeft men niet per sé lid te zijn om af te kunnen nemen (verzekerd te zijn) van de coöperatie.
- (4) In tegenstelling tot de coöperatie heeft de OWM minder administratieve verplichtingen. Coöperaties zijn bijvoorbeeld verplicht te werken met ledennummers en moeten met regelmaat wijzigingen in ledenlijsten kunnen tonen aan de Kamer van Koophandel en Fabrieken. Voor de kleinere OWM zijn dat geen verplichtingen.

2.2.3 Waarom samenwerken?

Er zijn redenen waarom de coöperatie bestaat. Het samenwerken brengt diverse voordelen met zich mee die de coöperatie in zijn essentie een interessante ondernemingsvorm maken:

Schaalvoordelen: meerwaarde door het groter kunnen produceren.

Kostenreductie: Door samen te werken kunnen veel kosten (transactiekosten) bespaard worden. Doordat er efficiënter gewerkt wordt.

Marktmacht (*countervailing power*): Verenigde leden vormen een sterkere marktmacht, hebben een betere onderhandelingspositie en zijn een interessantere handelspartner dan individueel niet-georganiseerde entiteiten.

Betrouwbare kwaliteit: De ontstaansgeschiedenis van het voormalige coöperatie Friesland Foods ligt niet aan feit dat er geen gebrek was aan melkhandelaren in het einde van de negentiende eeuw. Het ligt eraan dat de melkveehouders onterecht beschuldigd werden van slechte kwaliteit melk omdat handelaren water bij de melk deden.

Hoeveelheid, tegen een zekere prijs: Een lid is altijd verzekerd van afname of levering van de coöperatie tegen een prijs die vooraf is bepaald.

Sociale aspecten: Als laatste zijn van oudsher sociale aspecten binnen een coöperatie toonaangevend. De bekendste zijn: gelijkheid, solidariteit, maatschappelijke betrokkenheid, kennisuitwisseling, samenwerking (met derden) en sponsoring (het verlenen van steun zonder direct eigenbelang). Niet zelden wordt beweerd dat juist deze morele of ideologische waarden mede succesfactoren – en hiermee het voordeel – van de coöperatie bepalen (Saxena & Craig, 1990; Birchall, 2004). Ook typische ‘MVO-speerpunten’ als milieubewustzijn, intensieve inspanningen ter bescherming van de consumenten en duidelijke ethische standpunten horen hierbij (par. 2.8).

2.2.4 Voordelige eigenschappen van de onderlinge waarborgmaatschappij

Zoals eerder werd beschreven, heeft de OWM van oudsher een aanwezige rol in het dagelijkse leven, in het bijzonder op regionaal niveau. OWM'en opereerden vaak regionaal. De onderlinge had – en heeft soms nog steeds – daarom een speciale betekenis voor de lokale maatschappij. Er zijn tal van bekende voorbeelden van onderlinge brandverzekeringen binnen een dorp of een schadeverzekering in een regio met veel tuinbouwers. OWM'en zijn daarbij vaak gespecialiseerd in bepaalde sectoren of industrieën of specifieke risico's. Ze zijn hoofdzakelijk gericht op ledenpolishouders en kunnen daarmee de risico's van hun leden nauwkeuriger en dus efficiënter en meer kostenbesparend dekken. Door flexibiliteit van – vooral kleinere – OWM'en liggen er ook kansen in het ontwikkelen van nieuwe onderlinge verzekeringsproducten.

Het hoogste orgaan is de Algemene Ledenvergadering voor alle leden. Grote onderlinge zullen gebruik maken van een ledenraad die de belangen leden vertegenwoordigt. Een ledenraad kan effectiever invloed en controle uitoefenen op het bestuur of directie dan een jaarlijkse ledenvergadering. Bij kleine OWM'en is vaak geen sprake van een ledenraad. Dat houdt in dat meer inspraak van de verzekerde wordt verwacht en het niveau van zeggenschap hoog is (Gothear, 2011).

Het verwachten van dergelijke inspraak heeft als gevolg dat meer persoonlijk contact tussen de leden plaatsvindt en een hechte relatie tussen leden ontstaat. De onderlinge vervult hierbij dus een (vaak belangrijke) sociale functie en bevordert de vertegenwoordiging van de lokale identiteit en identificatie in en van de samenleving. Met andere woorden, een kleine onderlinge is vaak nog een hechte groep mensen die elkaar kennen, bereid zijn om elkaar te helpen (solidair) en willen samenwerken (Birchall & Simmons, 2001). Centraal thema hierin blijft wel het verzekerde risico staan.

Eerder zijn enkele juridische voordelen van de OWM gegeven (par. 2.2.2). In sommige landen is de OWM een aparte rechtspersoon, met meer fiscale en juridische voordelen. In Duitsland is het bijvoorbeeld mogelijk om de kapitaalmarkt te betreden door middel van oprichting van dochterondernemingen in de vorm van naamloze vennootschappen en de bundeling van de activiteiten in holdings (Gothear, 2011).

Het voordeel van de OWM ten opzichte van andere coöperatieve ondernemingsvormen zit in het feit dat de OWM slechts specifieke risico's dekt. De kleinschaligheid, de regionale organisatie, zorgt daarbij voor flexibiliteit en een sterkere onderlinge samenwerking tussen de leden. Omdat deze elkaar kennen, zijn ze bereid van elkaar te leren en voor elkaar op te komen. Er heerst een hoge mate van solidariteit.

2.2.5 Lidmaatschap

Elke coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij heeft leden. Lidmaatschap is één van de belangrijkste aspecten van een coöperatieve vereniging. Lidmaatschap van een coöperatie biedt het lid een aantal rechten en plichten. Het voornaamste recht is de stem die het lid heeft in de Algemene Ledenvergadering. Een uittredingsboete of een leveringsplicht zijn voorbeelden van plichten van een coöperatie.

Galle (2010) vat in Handboek Coöperatie het lidmaatschap van een coöperatie in acht punten samen:

“(1) Er is sprake van een voortdurende economische interactie tussen het lid en de coöperatie. Het lid is mede-ondernemer met zijn coöperatie;

(2) Het lidmaatschap wordt aangegaan voor langere duur. Dit brengen de condities die gelden voor de beoogde economische interacties met zich;

(3) Het lid kan als lid van een vereniging worden geconfronteerd met een meerderheidsbesluit waardoor rechten en plichten, zonder zijn instemming, worden gewijzigd. Hij is daardoor onderworpen aan het besluitvormingsproces van de deelorde waarvan hij lid is;

(4) Het lid neemt zelf deel in bedoeld besluitvormingsproces met minimaal één stem. Dit kan een (indirecte) stem zijn in een lager orgaan, dat niet direct betrokken is bij de wijziging van bestaande rechten en plichten;

(5) Onder omstandigheden kan een lid verplichtingen en rechten hebben jegens andere leden;

(6) Het lid neemt deel in de financiering van de coöperatie. Veelal geschiedt dit door het accepteren van een aansprakelijkheidsverplichting en soms door inbreng van gelden, het verschaffen van een lening of participatie in het eigen vermogen op naam;

(7) Het lid wordt verondersteld op exclusieve basis zaken te doen met de coöperatie. Dat wil zeggen, hij levert de betrokken producten niet aan een ander dan de coöperatie of hij neemt geen producten of diensten af van een ander. Het samenwerkingsidee verdraagt niet dat de eigen coöperatie wordt beconcurrereerd. Evenwel, deze regels is, zo moet worden aangenomen, in Nederland niet van immer geldende wettelijke regel – van exclusiviteit zal alleen sprake zijn indien voorzien in de statuten;

(8) Voor het lid geldt het wettelijke beginsel van de vrijheid van uittreding. Doch eveneens dat er aan die vrijheid beperkende voorwaarden kunnen worden gesteld in overeenstemming met het doel en de strekking van de coöperatie.”

Het lidmaatschap biedt in veel gevallen exclusief toegang tot andere ledenvoordelen dan de transactierelatie. De onderneming is van de leden en dient derhalve leden mogelijkheden te gunnen of mee te laten genieten in diverse andere voordelen. Ondanks dat dit niet tot de kerntaken van de vereniging behoort, wordt ‘het behelpen in de welvaart van leden’ vaak ruimer opgevat. Deze voordelen zijn onder te verdelen in vier categorieën:

(1) Toegang tot meer informatie en advies. Een coöperatie kan een (extra) adviesfunctie op zich nemen of een bron vormen voor leden voor aanvullende informatie.

(2) Training, educatie & onderwijs. Het verzorgen van trainingen en stimuleren van onderwijs in coöperatief ondernemen wordt via veel coöperaties mogelijk gemaakt. Kennis omtrent coöperatief handelen bevordert de kwaliteit van onderlinge relaties. Mogelijkheden tot training en onderwijs is niet alleen aanwezig voor het management of werknemers, maar ook voor leden.

(3) Persoonlijke ontwikkeling. De onderneming is een plaats waar leden zich persoonlijk kunnen ontwikkelen door bijvoorbeeld actieve participaties in commissies, raden of bestuur.

(4) ledenaanbiedingen. Kortingen, vrije entreebewijzen, uitnodigingen, et cetera. Met name dit punt wordt gezien als een effectief instrument om leden meer te betrekken bij de onderneming (Galle 2010).

2.3 Ledenbetrokkenheid

2.3.1 Betrokkenheid

Een coöperatie met betrokken leden zal beter functioneren. Betrokkenheid draagt bij aan het behalen van een beter resultaat van de coöperatieve onderneming én van de leden zelf. Een lid kan heil halen uit betrokkenheid door plezier te beleven aan deelname bij besluitvorming als sociale activiteit, een prettig gevoel ervaren door het in controle hebben en het als een nuttige training zien voor latere participaties.

Dit zijn de persoonlijke redenen, niet de voornaamste belangen van betrokkenheid voor de onderneming. Ledenbetrokkenheid voor coöperatieve vereniging is essentieel voor continuïteit en stabiliteit van de coöperatie op lange termijn: financiering van de coöperatie, afstemming tussen leden en coöperatie, duurzaamheid van en binnen de coöperatie, efficiënte en effectieve besluitvorming, het opbouwen en bewaren van normen en waarden en ter preventie van opportunistisch gedrag van de leden. Betrokkenheid is door velen gedefinieerd. Bateman & Strasser (1984) beweren dat betrokken-

heid *“has been operationally defined as multidimensional in nature, involving an employee’s loyalty to the organization, willingness to exert effort on behalf of the organization, degree of goal and value congruency with the organization, and desire to maintain membership.”*

Drietelaar (2010) beschrijft aan de hand van Porter et al (1974) drie verschillende factoren die betrokkenheid kenmerken: (1) een sterk geloof in acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, (2) de bereidheid om zich extra in te spannen voor de organisatie en (3) het verlangen om bij de organisatie te blijven. De bereidheid kan voortkomen uit verschillende drijfveren, variërend van het behalen van economisch voordeel tot delen van een gemeenschappelijke ideologie.

Betrokkenheid kan ook als psychologische link gezien worden. Allen & Meyer (1996) leggen hier meer nadruk op: *“Organizational commitment can be defined generally as a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization.”* Hoewel het verband tussen klantleden en werknemers significant verschilt, geeft dit aan de betrokkenheid puur van psychologische aard is.

Ledenbetrokkenheid is een voortvloeisel uit betrokkenheid en verschilt per definitie weinig met betrokkenheid bij een organisatie. Fulton (1999) beschreef ledenbetrokkenheid als volgt: *“Member commitment is a sort of glue that allows membership and business volume to be maintained even as trade becomes more fluid and barriers to reorganization are broken down”*. In deze definitie komt expliciet naar voren dat ledenbetrokkenheid en het voortbestaan van de coöperatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wat opgemerkt moet worden, is dat door de band die leden met een coöperatie hebben er wel extra factoren meespelen die de betrokkenheid van leden beïnvloeden. In meerdere definities van ledenbetrokkenheid wordt ook aangegeven dat de relatie voor lange duur is, zoals in Moorman et al. (1992): *“Commitment has been defined as an enduring desire to maintain a valued relationship”*.

Betrokkenheid wordt ingedeeld in vier verschillende schalen: zeer betrokken, affectieve -, normatieve - en zakelijke (continuerende) betrokkenheid (Schultz, 2007). (1) Zeer betrokken leden denken mee aan het beleid of kunnen getraind worden voor het bestuur van de coöperatie. (2) Affectieve betrokkenheid is beter bekend als emotionele of sociaalpsychologische betrokkenheid: affectief betrokken leden of klanten identificeren zich met de organisatie en geloven in haar visie, missie en doelen. Typisch voor deze vorm betrokkenheid is identificatie, bereidheid tot extra inzet en de wil om bij de onderneming te blijven. (3) Normatieve betrokkenen zijn bij de organisatie, voelen zij de morele verplichting om bij de organisatie te blijven. Deze betrokkenheid wordt vaak versterkt door ervaringen en de relatie die is opgebouwd met de onderneming of met de gemeenschap waarin het lid leeft. (4) Bij continuerende of zakelijke betrokkenheid wordt vooral gekeken naar financiële motieven om te blijven, al dan niet uit noodzaak. Affectieve betrokkenheid heeft de sterkst positieve relatie met prestaties, maar alle drie de vormen van betrokkenheid hebben als kern de reden waarom de klant of het lid bij de organisatie blijft.

Betrokkenheid is het beste waar te nemen op het moment waarop de organisatie moeilijke tijden ervaart. Betrokken leden zullen blijven zaken doen met de coöperatie, het vertrouwen houden en minder snel overwegen uit te stappen (Cote, 2005).

2.3.2 Size Matters

De omvang van de coöperatie kan een rol spelen in het groeiproces van de coöperatie. Het punt waarop de coöperatie de band met haar leden verliest, gaat de betrokkenheid achteruit. Bij de gratie van het voortbestaan van de coöperatieve onderneming, is het noodzakelijk om een beleid te voeren gericht op het behouden van ledenbetrokkenheid en –participatie (Fulton, 1993).

Theorie vertelt dat de omvang van de organisatie van belang is. In grootschalige coöperatieve ondernemingen zou normaal gesproken een grote pool van leden aanwezig zijn die actief zijn en zich willen inzetten voor de organisatie. Olsen (1965) geeft drie argumenten waarom dit niet altijd het geval is,

maar wel van groot belang. Als voorwaarde stelt Olsen (1965) dat alle leden dezelfde perceptie hebben van het nut van de coöperatie:

(1) De individuele drijfveer om niet bij te dragen in groepen wordt kleiner naarmate de groep groter wordt. Het zogenaamde freerider probleem. Solidariteitsgevoel neemt af;

(2) Hoe groter de groep, des te lager de waarde van een eenheid van het collectief goed voor elke individueel waarschijnlijk wordt;

(3) Hoe groter de groep, en daarmee de mensen die geleid moeten worden, hoe hoger de kosten daarvan zullen zijn.

Gavious & Mizrahi (1999) stellen als uitkomst dat losse personen gemakkelijk te mobiliseren zijn via kleine groepen dan voor grote groepen.

(1) In kleine groepen is de kans groter dan een individueel overtuigd is dat hij of zij een meer doorslaggevende perspectief/functie heeft voor het collectieve succes.

(2) In kleine groepen zien mensen eerder hun bijdrage aan het collectieve doel. Hun deelname is sneller gewaardeerd door anderen en de sociale druk is groter, welke de groepsidentiteit versterkt.

Wanneer deelnemers zijn gemobiliseerd, stelt Hardin (1982) in zijn bekende *'Collective Action'* dat deelname duurzamer is in kleinere groepen dan in grotere groepen. Hiermee nuanceert hij tevens Olson's (1965) bevindingen: *"Omdat de sociale psychologie en de sociale structuur van kleine groepen verschillen van grotere groepen, zou je kunnen verwachten dat solidariteit, morele druk of strategische interactie in het voordeel van kleine groepen werkt, en minder in grote groepen."* Ook de traagheid (*"latency"*) van grotere groepen speelt volgens Hardin (1982) een doorslaggevende rol. In grootschalige coöperatieve verenigingen dient men dus stil te staan bij de vraag hoe gemakkelijk het is voor de leden om het gevoel te ervaren dat hun acties invloed zullen hebben.

Schaal en complexiteit van de organisatie spelen een belangrijke rol. Een van de moeilijkste, maar tevens belangrijkste, aspecten hierin is het geven van informatie die leden willen. In dergelijke complexe zaken is het de uitdaging een balans te vinden tussen leden overdonderen met teveel informatie en te weinig informatie. Daarnaast is, zoals gezegd, verzekeren dat ieder lid de mogelijkheid heeft om betrokken te zijn in diverse punten in het beslissingsproces, van belang. Dit mogelijk maken op dit niveau wordt vaak als moeilijk en duur beschouwd. Birchall's (2004) case study over The Co-operative Group heeft een meer realistische optie aangenomen waarbij zij een coöperatief karakter op een regionaal niveau moet gaan versterken.

2.3.3 Betrokkenheid vergroten

"Increased commitment by the members may in fact be the cheapest possible means of securing more of the input", aldus LeVay (1983). Het is dus niet verwonderlijk dat veel – zo niet alle – coöperaties zich bezighouden met de vraag hoe men betrokkenheid van leden kan vergroten. Birchall (2004) stelt een aantal punten op die helpen met het verhogen van de ledenparticipatie binnen een coöperatie, zonder de materiële vergoedingen te benadrukken. Er moet geconcentreerd worden op *internal rewards*. Als basis hiervoor stelt hij vijf punten voor:

(1) Zorg ervoor dat leden de goede hoeveelheid informatie krijgen (geen overvloed, maar zeker niet te weinig) en wijs hen met regelmaat erop dat er een leeromgeving beschikbaar is.

(2) Zorg voor adequate mogelijkheden voor discussie en debat op alle niveaus in de organisatiestructuur;

(3) Zorg voor regelmatige terugkoppeling naar leden door hen deel te laten nemen in collectieve successen;

(4) Beloon leden wanneer hun initiatief zorgt voor een positieve verandering;

(5) Verzeker een gepaste balans tussen een *task-focus* en een *sociale-focus* in activiteiten. Ledenactiviteiten dienen voldoende afwisselend te zijn: de ene keer gaat het debat bijvoorbeeld over solidariteit in de nabije toekomst, de volgende keer wordt gevraagd om mee te denken over een specifiek probleem waar de onderneming tegen aan loopt.

De Bie (2010) benadrukt het belang van communicatie, het verstrekken van de juiste informatie aan de leden en het vergaren van informatie van de leden voor het verbeteren van ledenbetrokkenheid. Het ligt voor de hand om te denken aan de traditionele contactmomenten om de ledenbetrokkenheid te beïnvloeden, zoals een ALV of een transactiemoment. Maar andere activiteiten dragen zeker niet minder bij. Door informatie te verstrekken over de activiteit die leden verbindt of mogelijkheden te bieden voor leden om zich te ontwikkelen, wordt betrokkenheid versterkt. De inhoud van de activiteit niet uit maakt: alles zou de ledenbetrokkenheid beïnvloeden, zolang de activiteit maar in het specifiek belang is van de leden en dat leden merken dat de activiteit voor leden is georganiseerd (Fulton, 1999).

2.4 Transactierelatie

Zoals eerder aangegeven, vat Barton (1989) het de karakteristieken van de coöperatie samen in: (1) het eigendom van de coöperatie ligt in handen van leden, (2) de coöperatie wordt gecontroleerd door leden en (3) de coöperatie is er ten voordele van de leden. Het derde aspect staat ook bekend als de transactierelatie. De andere twee zijn respectievelijk de financieringsrelatie en de zeggenschapsrelatie (Van Dijk & Klep, 2005). In deze paragraaf wordt ingegaan op de transactierelatie. Paragraaf 2.5 en 2.6 gaan verder met de financieringsrelatie en zeggenschapsrelatie.

Economisch gezien draagt de coöperatie bij aan het voorzien in de (economische) behoefte van leden, waaronder het verlagen van de transactiekosten voor de leden. Het belang van het voortbestaan van de onderneming, belang van beschikbaarheid van producten of diensten en het belang van (lage) prijs van producten en diensten zijn kenmerkend voor de transactierelatie. Kortom: prijs, hoeveelheid en kwaliteit. Typerend voor een coöperatieve vereniging is dat leden tevens de gebruikers zijn van de coöperatie: zij leveren of nemen af van de onderneming. Bij verzekeraars gaat het in vorm van een polis. De verzekering is de transactierelatie. De transactierelatie is de belangrijkste van de drie relaties en vorm de kern van het coöperatief ondernemen (Van Dijk & Klep, 2005).

Er zijn twee typerende coöperatieve eigenschappen in de transactierelatie waarmee de coöperatieve onderneming zich onderscheidt van een niet-coöperatie: (1) In tegenstelling tot een niet-coöperatie is het lid van een coöperatie verzekerd van afname of levering zonder te horen te krijgen dat het product op is of dat de verwerkingscapaciteit van de fabriek is overschreden. Daarnaast richt de transactierelatie van coöperaties zich (2) meer op de lange termijn, op continuïteit, dan van niet-coöperaties (Van Dijk & Klep, 2005). Dit kan er toe leiden dat de coöperatie niet altijd de beste prijs betaald of heeft op kort termijn. Daar tegenover staat meer stabiliteit en zekerheid van de prijs op langer termijn. Uiteindelijk wordt de verhouding tussen continuïteit en prijs bepaald door de voorkeuren van het lid.

Tracey & Wiersema (1995) onderscheiden drie basisstrategieën op grond waarvan ondernemingen kunnen concurreren. Ze spreken van '*operational excellence*', '*product leadership*' en '*customer intimacy*' (fig. 2.2). Bij operational excellence kiest de onderneming voor het leveren van betrouwbare producten en diensten tegen concurrerende prijzen met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant of lid. Product leadership is op basis van innovatie en creativiteit steeds vernieuwende producten op de markt brengen. Customer intimacy richt zich op het voortdurend aanpassen van het aanbod aan de wensen van de individuele klant. Belangrijk bij deze strategie is het voortdurend investeren in klantenbinding (loyaliteit), het sturen op klantwaarde en doen van een gedifferentieerd aanbod op maat. Tracey & Wiersema (1995) stellen dat een onderneming die leidend wil zijn in haar markt, moet uitblinken in één van deze drie strategieën, terwijl de andere twee op niveau moeten zijn. Een coöperatie zou op grond van de langetermijngedachte in de transactierelatie kiezen voor customer intimacy

als leidende waardestrategie. Ledenbinding speelt een doorslaggevende rol in het succes van de coöperatie (par. 2.3).



Figuur 2.2 Waardestrategieën van Tracey & Wiersema (1973)

2.5 Financieringsrelatie

Elke onderneming heeft kapitaal nodig, zo ook coöperatieve verenigingen. Vennootschappen kunnen kapitaal aantrekken door aandelen of obligaties uit te geven. Bij coöperaties voorzien leden in dit kapitaal van de onderneming en worden daarmee eigenaar. Ook bij onderlinge waarborgmaatschappijen wordt kapitaal aangetrokken via leden. Het kapitaal wordt geïnd door middel van een deel van de premies daarvoor te reserveren. De resultaten van de onderneming aan het eind van het boekjaar zijn bepalend voor de premie voor het jaar daarop. Wanneer het resultaat van de OWM positief is, kan er gekozen worden voor een premierestitutie. Het is dus voordelig om te investeren in risicoverlaging opdat er minder snel beroep gedaan hoeft te worden op de verzekeraar.

Aan de andere kant geeft Birchall (2004) aan dat een uitkering van een dividend een positieve invloed kan hebben op de ledenbetrokkenheid. Door in plaats van het niet verhogen van de prijzen, heeft de verzekeraar de mogelijkheid om een gedeelte van de winst anders te gebruiken. Vaak wordt dit gedaan door schenkingen aan maatschappelijke doelen, maar een restorno is niettemin denkbaar. De winstmarge dient *altijd* –direct of indirect- ten goede te komen aan het lid, aldus Birchall (2004).

2.6 Zeggenschapsrelatie

De derde relatie is de zeggenschapsrelatie. Leden zijn eigenaar van de coöperatie en hebben daarmee het recht van zeggenschap over de coöperatie. Statutaire bepalingen vertellen in welke mate zij een stem hebben in de strategie van de onderneming (Van Dijk & Klep, 2005). Zeggenschap wordt onderverdeeld in formele- en informele zeggenschap.

2.6.1 Formele zeggenschap

De wet legt voor dat er altijd een minimum aan zeggenschap in de coöperatieve vereniging bij de leden ligt. De hoedanigheid van ledenzeggenschap ligt vervolgens altijd vast in de statuten van de coöperatieve vereniging zelf. Zoals eerder vermeld is zeggenschap of inspraak traditioneel geregeld via een Algemene Ledenvergadering of een afvaardiging daarvan, de ledenraad. Voor een aantal besluiten is doorgaans de stem van de ALV of ledenraad nodig. Vaak gaat het om beslissingen over

opheffing, fusies, statutenwijzigingen of het ontslaan en benoemen van bestuurders en commissarissen. Van Dijk en Klep (2010) beargumenteren dat een statutair doel in principe ondergeschikt is: *“Niet het statutaire doel, maar werkelijke belangstelling voor de leden is het uitgangspunt. Zij verdienen respect en naar hen moet er geluisterd worden. Als leden emotionele overwegingen hebben, zijn dat óók overwegingen”*, aldus Van Dijk en Klep (2010).

2.6.2 Informele zeggenschap

De *perceptie* dat leden inspraak hebben kan ontstaan door ze het idee te geven dat er naar ze geluisterd wordt. De *voice* van het lid is van belang: het is een instrument voor kwaliteitsverbetering van producten en tegelijkertijd zorgt het voor betrokkenheid en steun voor de organisatie (Van Dijk en Klep, 2005). Dit wordt informele zeggenschap genoemd. Informele zeggenschap is zeggenschap op basis van vakkundigheid, ervaring of charisma.

2.7 Coöperatie en de maatschappij

Naast de drie bovenstaande relaties, vallen coöperaties vaak op vanwege hun maatschappelijke rol. Omdat zij een actieve houding hebben in het maatschappelijk ondernemen, wordt door Develtere, Meiremans & Raymaekers (2005) gesteld dat deze de vierde typerende relatie –de gemeenschapsrelatie of *co-operative social responsibility (CSR)*– is waarmee een coöperatie zich kan onderscheiden. Onderlinge hulp, solidariteit en verantwoordelijkheidszin liggen immers aan de oorsprong van coöperatieve gedachte. Desondanks verschillen coöperaties niet van andere ondernemingsvormen in het nastreven van CSR (Gijssels, 2010). Vaak staat ‘het steunen van doeleinden met een plaatselijk en algemeen belang’ hoog in de missies van coöperaties. Hiermee kunnen zij een stap voor hebben ten opzichte van niet-coöperaties. Dit geeft reden om verder inzicht te geven in karaktereigenschappen die betrekking hebben op de sociaal-maatschappelijke rol van coöperaties.

2.7.1 Co-operative Social Responsibility

Met de term *co-operative social responsibility (CSR)*, oftewel coöperatief verantwoord ondernemen, wordt de wijze bedoeld waarop coöperaties op een maatschappelijk verantwoorde manier kunnen handelen. Deze afgeleide van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) wordt vaak op typische coöperatieve wijze ingevuld en gecommuniceerd (Gijssels & Develtere, 2008). Gijssels & Van Opstal (2008) geven de in paragraaf 2.1 genoemde zeven basisprincipes opgesteld door de ICA als fundamenteën. De omzetting van deze principes in de ondernemingsstrategie is de basis van CSR.

Traditioneel maatschappelijk verantwoord ondernemen is berust op de triniteit van Planet, People en Profit. In de bedrijfsvoering dient naast economische meerwaarde (profit) ook op maatschappelijk (people) en ecologisch vlak (planet) doelen te worden gesteld. Met de oprichting van de eerste coöperatie is de facto ook het MVO geboren: economische meerwaarde voor leden was slechts één doel van de coöperatie. Develtere, Meiremans & Raymaekers (2005) geven met CSR een nieuwe naam aan MVO om een coöperatief verschil aan te kunnen duiden en dit duidelijker te kunnen communiceren naar anderen.

People: coöperatieve principes leggen vooral nadruk op de factor people. Het sociaal handelen van de coöperatie, een duurzame samenwerking tussen leden. De coöperatie is er voor het lid.

Profit: winst kan in een coöperatie ruimer gedefinieerd worden dan financiële winst voor investeerders. Het is niet alleen winstmaximalisatie of kostenreductie. Voor coöperaties ligt winst in de meerwaarde voor de leden. Deze groep dient er in hun behoefte op vooruit te gaan. De trend is dat winst gezien wordt als meerwaarde (economische, dan wel sociale) voor alle betrokken stakeholders, het algemeen nut. Gijssels & Develtere (2008) geven zelfs ‘het bewustzijn van het belang van solidariteit met ontwikkelingslanden en met toekomstige generaties’ aan ter indicatie hoe breed *profit* opgevat kan worden.

Planet: onderdeel van deze ‘P’ is het duurzaam handelen. Dat kan enerzijds betrekking hebben op het leefmilieu, dus ondernemen met aandacht aan voor efficiënt grondstofgebruik, uitstoot, ecosystemen et cetera. Aan de andere kant heeft deze betrekking op de omgeving van de onderneming en de toekomst van beide.

2.7.2 Zes kernpunten van de maatschappelijke rol

Eerdere onderzoeken hebben een aantal maatschappelijke aspecten geselecteerd als onderzoeksobject binnen coöperatief ondernemen (Fulton, 2002; Parasuraman & Lowson, 2002; Cote, 2005; Kroft, 2006; Klinkenberg & Stuivezand, 2008; Drietelaar, 2010; De Bie in Galle, 2010). Veel begrippen daarin komen veelvuldig terug, soms onder een verschillende naam maar met dezelfde inhoud. Ook hebben sommige begrippen veel raakvlakken met de eerdergenoemde voorgaande relaties. De volgende zes begrippen zijn het meest onderzocht in de categorie van maatschappelijk rol van de coöperatie:

(1) Toekomst van de coöperatie. Continuïteit is van belang en dat is ook de letterlijke interpretatie van duurzaam: voor de lange termijn. Continuïteit boven winst maakt het dus duurzaam.

(2) Kennis, training en educatie. Coöperatief ondernemen is een aparte vorm van ondernemen. Het vereist kennis van het management en werknemers om goed coöperatie te kunnen voeren en de ledenbetrokkenheid te vergroten (Trechter et al, 2002). Opleidingen dienen rekening te houden met extra dimensies die coöperatie met zich meebrengt (Gijselinx, 2010). Deze zijn al eerder besproken: het betreft een afweging tussen zeggenschap en de financiële relatie naast de transactierelatie. Ook buiten de coöperatie is het belangrijk om te weten wat het inhoudt, bijvoorbeeld welke mogelijkheden en voordelen er zijn als lid. De coöperatie kan hierin informatie voorzien (Cote, 2005).

(3) Mate van afhankelijkheid. Coöperaties helpen leden om zelfstandig te kunnen voortbestaan, dus zonder afhankelijk te zijn van anderen. Zelfredzaam zijn. Het doel hebben leden hierin helpen is een vorm van maatschappelijke betrokkenheid.

(4) Ethische standpunten en sociaal beleid. De coöperatieve ideologie staat aan de basis van. Voor velen is de algemene connotatie bij het woord ‘coöperatie’ meer ideologisch getint dan juridisch of economisch, ondanks dat de achterliggende gedachte om te coöpereren in Nederland vaak louter op economische zelfstandigheid was berust. In het Zuiden van Europa golden de normen en waarden zwaarder bij het samenwerken (Galle, 2010).

(5) Betrokkenheid naar leden toe. De zorg van de coöperatie om hun leden is groter en gaat verder dan de economische betrokkenheid van een niet-coöperatie naar de klant.

(6) Sponsoring en liefdadigheid. Midden in de maatschappij staan betekent jezelf laten zien en de maatschappij steunen. Deze sluit hiermee aan op de vorige punt. Sponsoring en liefdadigheid op andere gebieden laat zien dat de coöperatie meer met de leden te doen heeft dan alleen de economische transactie. Belangrijk hierbij is dat het wel om sponsoring gaat die de leden treft. Zij zien de naam van de coöperatie terug op plaatsen waar zij het misschien minder verwachten, maar wel duidelijk de meerwaarde inzien van het aanwezig zijn van ‘hun coöperatie’. Zoals al eerder werd genoemd in dit onderzoek: het maakt niet uit wat er gedaan wordt door de coöperatie, als het maar duidelijk ten goede komt aan de leden (Fulton, 2000).

2.8 Corporate Identity

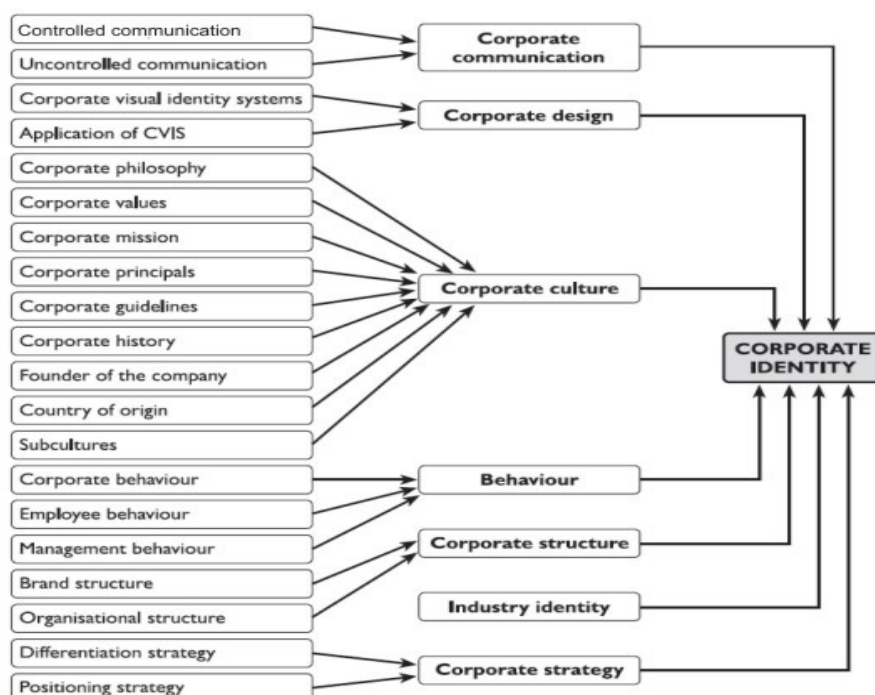
In deze paragraaf wordt de invloed van corporate identity binnen een coöperatie besproken. Corporate identity is geen kernbegrip in de coöperatieve karaktereigenschappen. Toch worden corporate identity opvallend vaak genoemd als belangrijke factor van het versterken van het coöperatieve karakter. De kern van coöperatie is het samen met anderen realiseren van een doel dat individueel minder goed haalbaar is. In het opbouwen en vasthouden van het nodige vertrouwen om samen te werken, speelt de identiteit van de onderneming een belangrijke rol (Akkerman, 2010).

Corporate Identity – ofwel huisstijl- wordt algemeen erkend als een effectief strategisch instrument om concurrentievoordeel te behalen (Albert & Whetten, 1985; Van Rekom, 1998; Melawar, 2006). Het gezicht van een onderneming is van cruciaal belang voor haar succes, vanzelfsprekend ook voor een coöperatie. Corporate identity verschaft verdere inzicht in het onderscheidend vermogen van een coöperatie. Van Rekom (1998) geeft drie stromingen in de betekenis van corporate identity:

- (1) Corporate identity als een onderdeel van de strategie van het bedrijf;
- (2) Sociaal –psychologische identiteit van de organisatie. Het verschil tussen cultuur en identiteit is in dit geval minimaal;
- (3) Corporate identity vormt de waarden waar het bedrijf voor staat en waar de medewerkers van de organisatie zich graag bij aansluiten.

Corporate identity als een strategische succesfactor van een onderneming, zal aan vereisten moeten voldoen om succesvol te kunnen zijn. Albert & Whetten (1985) formuleerden drie voorwaarden waaraan een goede corporate identitystrategie aan zou moeten voldoen: (1) de corporate identity moet eigenschappen hebben die de essentie van een organisatie omvatten, (2) corporate identity moet de organisatie onderscheiden van andere organisaties en (3) de eigenschappen van corporate identity dienen constant te blijven op de lange termijn. Voor een coöperatieve vereniging betekent dit: (1) de corporate identity bevat de karakteristieken van een coöperatieve onderneming, in de eerste plaats omdat deze karakteristieken de essentie van de onderneming vormen. (2) Corporate identity dient zich, met onder meer het coöperatief karakter, te onderscheiden van andere organisaties (Côte, 2005). (3) De eigenschappen van corporate identity dienen constant te blijven op langer termijn.

Melawar (2003, 2006) heeft onderzocht welke elementen binnen een organisatie invloed hebben op corporate identity, zie figuur 2.2. Het model wordt door Melawar beschouwd als toepasbaar op alle ondernemingsvormen. Een coöperatie laat zich ook plaatsen in de elementen van het model. De opbouw van corporate identity van een coöperatie is hierdoor niet afwijkend van die van een andere ondernemingsvorm. Het onderscheidend vermogen van de coöperatie zit in de invulling van deze elementen.



Figuur 2.3 Corporate identity volgens Melawar (2003)

2.8.1. Coöperatieve identiteit

De International Co-operative Alliance (ICA), heeft zeven principes opgesteld voor coöperaties in de praktijk, zoals deze in de introductie zijn gegeven. Deze grondbeginselen samen vormen de coöperatieve identiteit (*co-operative identity*): (1) Vrijwilligheid en open lidmaatschap, (2) Democratisch bestuur door leden, (3) Economische participatie door leden, (4) Autonomie en onafhankelijkheid, (5) Opleiding, training en informatie, (6) Samenwerking tussen coöperaties en (7) Zorg voor de maatschappij (ICA, 2011).

Volgens Nilsson (1996) bestaan coöperatieve waarden uit economische en sociale waarden en normen welke inherent zijn aan de gedachten van de leden. Zodoende zijn coöperatieve waarden dus niet de waarden van het bestuur of de medewerkers maar van de eigenaars. De coöperatieve identiteit kan gezien worden als basiselement van het karakter van een coöperatie, waarin het gezamenlijk belang voorop staat. Coöperatieve waarden moeten een bijdrage leveren aan het succes van de onderneming en vandaar onderdeel zijn van de corporate identity. Afhankelijk van het product of dienstverlening zal de invulling van de coöperatieve waarden anders zijn. Dit sluit aan bij de eerste voorwaarde van Albert & Whetten (1985). Dit wordt ook wel *co-operative identity* genoemd (Develtere, Meiremans & Raymaekers, 2005).

Côte (2005) valt op dat coöperaties over het algemeen meer moeilijkheden hebben met zichzelf onderscheiden en differentiëren van andere bedrijven – de tweede voorwaarden van Albert & Whetten (1985). Ook concludeert hij dat deze moeilijkheden alleen maar groter worden in een wereld waarin steeds meer leden de tweedoeligheid en de dubbele identiteit van de coöperatie niet meer herkennen. Educatie en training, van niet alleen leden maar ook managers en medewerkers van de onderneming, voorkomt onbedachtzaamheid over de natuur van de relatie.

2.9 Imago & Good governance

Imago is een voortvloeisel uit het beleid van corporate identity. Het is de perceptie die een persoon of instelling heeft van een bepaald merk, bedrijf, persoon of organisatie. Het imago is gebaseerd op in het verleden geleverde handelingen of producten en de bijbehorende uitstraling. Over het algemeen probeert men het imago te beïnvloeden door sturing vanuit de organisatie. Dat wordt gedaan door middel van corporate identity. Het imago van een organisatie dat heerst bij de klant is altijd anders dan dat de organisatie bedoelt en probeert te behalen. Het opbouwen van een bepaald beeld is een tijd-, energie- en geldroovende zaak terwijl het in een ogenblik om zeep geholpen kan worden (Akkerman, 2010 in Galle, 2010).

2.9.1 Imago van coöperaties

Het woord coöperatie heeft van oudsher een weinig dynamische uitstraling en het beeld dat lange tijd heerste over coöperatief ondernemen was ronduit negatief. Deels houdt dat verband met de sociale overtuiging van sommige coöperatieve pioniers, voor een groter deel is dit het gevolg van het feit dat de coöperatieve ondernemingsvorm vooral in de agrarische sector tot volle wasdom is gekomen. Coöperaties zijn in de ogen van velen boerenbolwerken, die zich afzijdig houden van het 'normale' economische verkeer (Akkerman, 2006). Daarbij wordt de coöperatie als juridisch rechtspersoon gebruikt om snel en goedkoop een goede juridische structuur uit de grond te stampen. Zo hebben sommige enorme multinationals zoals sportkledingmerk Nike of Koninklijke Shell een coöperatieve ondernemingsvorm aangenomen. Het ideologische deel van de coöperatie over democratie en stakeholderschap belandt dan in de prullenmand. Het behoeft geen betoog dat een aantal van die nieuwe 'snel-en-goedkoop-op-te-richten' coöperaties eigenlijk niets met coöperatief ondernemen te doen hebben. Gevolg: economen en bankiers voelden enige argwaan wanneer ze met een nieuwe coöperatieve vereniging werden geconfronteerd.

Maar het imago verandert snel en is er een ware 'revival' van coöperaties aan de gang. Coöperaties hebben laten zien dat zij tijdens de economische crisis over het algemeen solide ondernemingen te

zijn. Ook heeft de Verenigde Naties (UN) het jaar 2012 uitgeroepen tot het Internationale Jaar van de Coöperatie. Zij wil hiermee de oprichting en groei van coöperaties bevorderen en laten zien dat de voordelen van coöperatief ondernemen niet alleen een oplossing biedt voor eerlijke kansrijke handel, maar ook voor economische vrijheid, vertrouwen en zelfs voor politieke conflicten (UN, 2012). Dit komt ten goede van de naam van de coöperatie.

2.9.2 Good governance

De economische crisis heeft ook de discussie over *corporate governance* weer opgelaaide. Dat brengt de coöperatie weer in beeld als interessante ondernemingsvorm. Vaak heeft de eenzijdige invloed van aandeelhouders op bestuurder geleid tot tekortkomingen, met financiële schandalen als gevolg. Met het ondernemingsbestuur en de ondernemingsstructuur van de coöperatie zou dit niet zo snel kunnen gebeuren. Het is een voorbeeld van *good governance* van coöperaties (Akkerman, 2005).

Good governance is een dynamisch begrip. Het is moeilijk dit begrip van een min of meer vastomlijnde definitie te voorzien. Goed bestuur is geen statische situatie want het begrip is sterk afhankelijk van de sociale, economische en politieke context. Good governance is berust op 4 pijlers: het kan worden gezien als (1) democratisch legitieme bestuur, (2) rechtmatige bestuur, (3) slagvaardig bestuur en bovendien (4) integer. Er bestaat een spanningsveld tussen de vier pijlers en daagt om deze reden uit tot discussie (LCB, 2009). Voor coöperaties houdt good governance in dat zowel de raad van bestuur als het toezichthoudende organen goed functioneren en kunnen functioneren. Maar ook dat de relatie tussen de twee organen complementair en bijdragen aan een betere bedrijfsvoering (NCR, 2011).

In 2011 heeft de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (NCR) een herziende code uitgebracht voor goede corporate governance van coöperaties (NCR, 2011). Met deze code wil de NCR behulpzaam zijn bij het beantwoorden van vragen rondom de inrichting van coöperatieve ondernemingen. In deze code wordt de driedeling gemaakt tussen bestuur, raad van commissarissen en leden.

2.10 Communicatie

Soms wordt het belang van communicatie vergeleken met de olie die de machine soepel doet laten draaien (McCarthy & Ward, 2006). Dat klinkt ook logisch, want de vorm van communicatie heeft invloed op het overbrengen van informatie. Informatievoorziening binnen een coöperatieve onderneming heeft een andere rol dan bij niet coöperatieve ondernemingen. Vandaar dat er hierna ingegaan wordt over de rol van communicatie van coöperaties.

Interne en externe communicatie heeft een directe invloed op het vertrouwen en betrokkenheid van leden en hiermee op de relatie tussen leden en coöperatie. Ook heeft de mate van communicatie invloed op de solidariteit – de relatie tussen leden onderling. Een goede communicatiestrategie leidt tot meer betrokkenheid, vertrouwen en solidariteit (Moorman et al, 1992; Trechter et. al. 2002; Van Helsingen & De Vries, 2005; McCarthy & Ward, 2006). Trechter et al (2002) geven aan dat relatief simpele elementen, zoals de frequentie van uitgave van het ledenblad, al invloed heeft op de ledenbetrokkenheid. In het proces van communicatie speelt voor coöperaties in elke stap van het proces de vraag op in hoeverre het coöperatieve aspect een relevante rol kan spelen. Heldere communicatie met leden is dus belangrijk.

Akkerman (2010) ziet drie voorwaarden waaraan communicatie van de coöperatie naar de leden toe moet voldoen: informeren, betrekken en inspireren. Dit is geredeneerd vanuit de continuïteitsgedachte: het behouden van leden van de coöperatie en voortbestaan van leden. Dit komt er op neer dat leden vertrouwen moeten hebben en houden in de coöperatie. Hierbij is een coöperatie onderscheidend van andere ondernemingen: er is sprake van een zeggenschapsrelatie of een financieringsrelatie. De communicatie tussen coöperatieve onderneming en lid is daarmee intensiever.

In tabel 2.1 zijn de drie voorwaarden gekruist met de drie kenmerkende relaties van een coöperatie (zie par. 2.4-2.6). Akkerman geeft op deze manier de basisboodschappen van elke coöperatieve onderneming weer. De inhoud van de boodschap wijkt vaak af ten opzichte van niet-coöperaties door andere waarden of een andere invulling daarvan. Als zaken als MVO in de strategie van een onderneming zijn opgenomen, zal een onderneming dit niet alleen doen omdat de stakeholders dit verwachten maar ook omdat, mits juist uitgevoerd, hierdoor een bijdrage kan worden geleverd aan het verhogen van loyaliteit van medewerkers en aan het creëren van vertrouwen in de onderneming als geheel. Zodoende draagt communicatie bij aan de groei en continuïteit van de gehele onderneming (Van Helsdingen & De vries, 2005). Daarbij ziet men één woord opvallend vaak terug bij uitingen van coöperaties: ‘samen’. Dat is immers de kern van coöpereren. En dat kan al heel concreet: *“Door in het ledenblad bij succesverhalen altijd beelden met minstens twee mensen te plaatsen, maak je al op een subtiele manier duidelijk dat het altijd om samenwerking gaat”*, aldus Akkerman (2010).

Tabel 2.1 Boodschap in de coöperatie (Akkerman, 2010)

	Informereren	Betrekken	Inspireren
Transactierelatie	Dit zijn de spelregels	Profiteer van de voordelen om bij de club te blijven	Laat u verrassen door onze aanpak
Zeggenschapsrelatie	zo is het dit jaar gegaan	Praat mee over uw coöperatieve onderneming	Vertel ons hoe het verslag beter kan
Financieringsrelatie	Het rendement is zo veel	Verdiept u samen met collega's in de financiële mogelijkheden	Ga met ons een succesvolle toekomst in

Trechter en King (2001) keken naar de rol van diverse media waarmee binnen een coöperatie gecommuniceerd werd. Tabel 2.2 (p. 34) geeft de zes meest gebruikte communicatiekanalen tegenover de eigenschappen van de groepen die deze kanalen prefereerden. Iedere groep leden heeft andere voorkeuren voor media. Zo is bijvoorbeeld te zien dat het gemiddeld lid waarde hecht aan directe communicatie met het management van de onderneming. Dit kan betekenen dat bepaalde media beter aanslaan bij de doelgroep dan andere. Elektronische communicatie wordt gegeven als een onbelangrijk medium. Desondanks heeft elektronische berichtgeving tegenwoordig een andere rol aangenomen door technologische ontwikkelingen. De mogelijkheden en het gebruik van elektronische communicatiemiddelen zijn explosief gestegen sinds 2001.

2.11 Conclusie theoretisch raamwerk

Deze paragraaf is de afsluiting van het theoretisch raamwerk. De conclusie geeft in een opsomming de punten weer waarin het coöperatief karakter zich uit en waarin een agrarische verzekeraar het coöperatief karakter kan versterken. Hiermee wordt antwoord gegeven op een deel van de eerste hoofdvraag:

Op welke punten kan een agrarische verzekeraar het coöperatieve karakter van de eigen onderneming versterken?

Tabel 2.3 (p. 35) maakt een driedeling tussen de gevonden karaktereigenschappen, wat deze karakteristieken betekenen voor de relatie tussen het lid en de onderneming en wat deze impliceert voor een coöperatieve agrarische verzekeraar. Verdere invulling van de karakteristieken voor agrarische verzekeraars wordt in het hiernavolgende hoofdstuk duidelijk.

Tabel 2.2 Factoren met een positieve impact op communicatievoorkeuren (Trechter & King, 2001)

	Newsletter	Annual meeting	Managerial communications	Employee communications	News articles	Electronic communications
Member characteristics		Board experience; Committee experience; Education; Less education	Average member	Average member; More education; No board experience	Older members; Less education; Few years as member	Unimportant to average member; More formal education
Cooperative characteristics	Longer managerial tenure	Fewer business sites; No recent mergers; non-marketing coop	Newer manager; Non-service cooperative		More business sites; Marketing or service coop	Longer managerial tenure; Marketing or service coop; No recent joint ventures
Communications practices	More newsletters per year; Fewer press releases; Coop website		Few newsletters per year; No website	Few newsletters per year	Few press releases per year	

Tabel 2.3 Conclusie theoretisch raamwerk

10 karakteristieken van de coöperatie		Wat betekent de karakteristiek voor de relatie tussen lid en de coöperatie?	Wat impliceert dit voor een coöperatieve agrarische verzekeraar?
1	Transactierelatie	- Coöperatie levert product of service aan gebruikers/leden - Transacties gemaakt voor herhaling, langetermijn	- Verzekeren van risicodekking - Transacties bedoeld en gemaakt voor langetermijn
2	Zeggenschapsrelatie	- Formele zeggenschap via ALV of ledenraad - Informele zeggenschap op basis van kennis en ervaringen van leden via adviesorganen.	- Iedere verzekerde is lid en heeft recht op een stem in besluitvorming - Informele zeggenschap op basis van kennis en ervaringen van leden via adviesorganen
3	Financieringsrelatie	- Leden financieren de onderneming - (Eventuele) Winst komt ten goede aan de leden	- Percentage premie is gereserveerd voor financiering onderneming - (Eventuele) winst uit zich in restorno of lagere premie
4	Ledenbetrokkenheid & solidariteit	- Hoge betrokkenheid zorgt voor continuïteit (loyaliteit). - Bij hoge betrokkenheid zijn leden sneller aan te zetten tot actie en minder bereid tot freeriden - Rol van de omvang van de coöperatie (in aantal leden)	- Hoge betrokkenheid zorgt voor continuïteit (loyaliteit). - Betrokken leden zijn sneller aan te zetten tot actie en minder kans op moral hazard - Hoe kleinschaliger georganiseerd, des te groter de kans op betrokkenheid
5	Lidmaatschap	- Voordelen naast de transactierelatie zoals mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling, kennis training & educatie, informatievoorziening en ledenaanbiedingen.	- Voordelen naast de transactierelatie zoals mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling, kennis training & educatie, informatievoorziening en ledenaanbiedingen.
6	Specifieke eigenschappen van OWM	- Kleinschaligheid door specifieke verzekeringen - Hoge mate van homogeniteit onder leden	- Kleinschaligheid door dekking van specifieke risico's - Hoge mate van homogeniteit onder de leden
7	Co-operative social responsibility	- Profit. Niet alleen economische winst. - Planet, People. Maatschappelijke meerwaarde vinden in deze aspecten van elke transactie.	- Profit. Niet alleen economische winst - Planet, People. Maatschappelijke meerwaarde vinden in deze aspecten van elke verzekeringstransactie.
8	Principes coöperatieve identiteit ICA	- Open lidmaatschap, democratisch bestuur, economische participatie, onafhankelijkheid, opleiding training & informatie, samenwerking tussen coöperaties, zorg voor de maatschappij	- Samenwerking met andere coöperaties op basis van overeenkomsten in bedrijfsfilosofie*
9	Good governance & imago	- co-operative governance is ' good governance ' - co-operative identity is member identity - Waarden en normen onderneming zijn waarden en normen van de leden	- Good governance - Onderscheiden op basis van co-operative identity en daarmee de waarden en normen van leden
10	Communicatie	- Voor een optimale werking van de coöperatie is intensieve communicatie vereist. - Communicatie gaat verder dan bij klantenrelatie (naar communicatie over product, ook over zeggenschap en financiering)	- Voor een optimale werking van de coöperatie is een heldere en intensieve communicatie vereist - Communicatie gaat verder dan bij klantrelatie (naar communicatie over product, ook over zeggenschap en financiering)

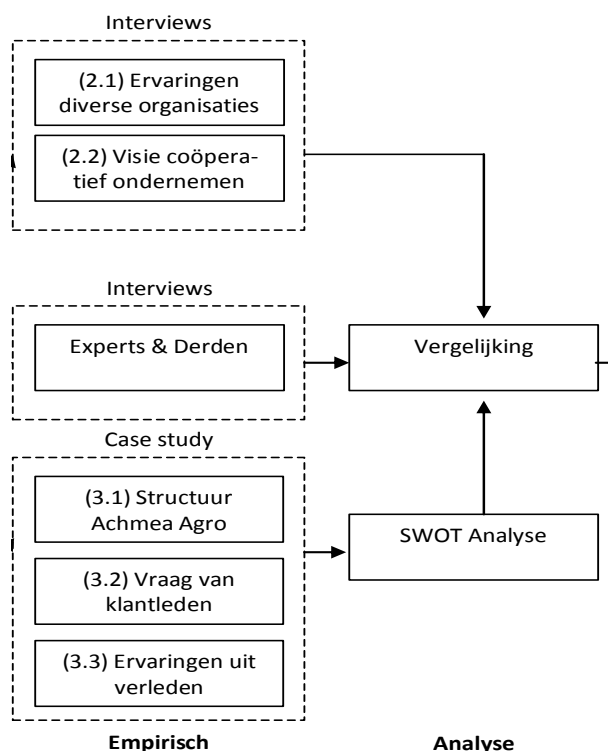
*Open lidmaatschap is in Nederland niet aan de orde. Voor democratisch bestuur zie (2) zeggenschapsrelatie; voor economische participatie zie (1) financieringsrelatie; onafhankelijkheid is niet aan de orde in Nederland; voor opleiding training & informatie zie (5) lidmaatschap; voor zorg voor de maatschappij zie (7) co-operative social responsibility.

3 Methodologie

Het voorgaande hoofdstuk gaf antwoord op de vraag wat de wetenschappelijke literatuur zegt over coöperatieve karaktereigenschappen. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven over de methoden van het empirische onderzoek. Het hoofdstuk schept duidelijkheid over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst worden de onderzoeksmethoden belicht. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf de datacollectie en de validiteit besproken.

3.1 Onderzoeksmethoden

Om tot een volledig beeld te komen, dient terug gegaan te worden naar het onderzoeksschema in figuur 1.1 (fig. 3.1) Daarin is te zien dat in het empirische gedeelte drie groepen worden geselecteerd die onderzocht worden. Om allereerst tot een antwoord te komen voor de bovenstaande hoofdvraag (2), bestaat de eerste groep uit coöperaties en andere organisaties die bezig zijn (of tot voor kort bezig waren) met het versterken van het coöperatief karakter. Om tot een vergelijking te komen in de conclusie, en daarmee tot een antwoord op hoofdvraag (3), bestaat het tweede gedeelte uit een casestudy van Achmea Agro.



Figuur 3.1 Empirisch gedeelte van onderzoekmodel

3.1.1 Interviews

Aan de hand van Achmea's databases en kennis van het management en werknemers over spelers in de agrarische verzekeringswereld en aan de hand van de ledendatabase van de Federatie van Onderlinge Verzekeringsmaatschappijen (FOV), zijn andere ondernemingen geselecteerd. Deze organisaties zijn onderlinge waarborgmaatschappijen of financiële dienstverleners. Zij zijn allen actief bezig (of waren tot voor kort) met het versterken of behouden van het coöperatief karakter. Het aantal agrarische (schade)verzekeraars in Nederland is gering. Het samenstellen van een lijst geeft antwoord op deelvraag 2.1: *Welke andere organisaties zijn er en waarom zijn deze interessant?*

De organisaties zijn gekozen aan de hand van enkele voorwaarden. Dit om een valide vergelijking te kunnen maken op gebied van coöperatieve karaktereigenschappen van agrarische verzekeraars. De geselecteerde organisatie dient:

- een coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij te zijn;
- te opereren in de financiële- of verzekeringssector;
- bij voorkeur in de agrarische verzekeringssector te opereren.

De interviews zijn opgesteld aan de hand van de tien gevonden eigenschappen uit het theoretisch raamwerk (tabel 2.3) en oriënterende gesprekken met experts. Een overzicht van de vragenlijst waarin het interview is opgehangen, is te vinden in bijlage 1.

Het betroffen semigestructureerde diepte-interviews, in totaal acht waarvan zeven met financiële dienstverleners en vier met experts en één boerenorganisatie. Meer informatie over de geïnterviewde organisaties en personen is te vinden in bijlage 2. Verslagen zijn terug te vinden in bijlage 3.

3.1.2 Case Study Achmea Agro

Een casestudie kan worden gekarakteriseerd als een onderzoek ontwerp met een klein aantal die op een selectieve manier door middel van een strategische steekproef zijn geselecteerd. Hierbij worden kwalitatieve data en onderzoeksmethode gebruikt, die meer gericht zijn op het verkrijgen van diepe specifieke informatie dan brede algemene informatie (Verschuren en Doorewaard, 2007). Volgens De Vaus (2001) moet een casestudie ontwerp een duidelijke link met de theorie hebben. Als deze ontbreekt dan biedt de casestudie weinig mogelijkheden voor bredere generalisatie. Verschuren en Doorewaard spreken tevens over een *single case study*. Doel van deze casestudie onderzoeken hoe Achmea Agro scoort op de tien coöperatieve karaktereigenschappen.

Deze casestudie bestaat uit een desk research en uit interviews met managers, medewerkers en contact met de Raad van Advies van Achmea Agro. Hiermee wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen 3.1: *Organisatiestructuur en –cultuur binnen Achmea Agro?* En op 3.2: *Wat is er in het verleden geprobeerd om klantleden meer te betrekken / coöperatieve karakter?*

Door middel van reeds beschikbare literatuur is er een beeld gevormd van Achmea Agro. Op deze manier wordt duidelijk hoe Achmea organisatorisch in elkaar steekt en legt bloot waar sterke dan wel zwakke punten in de organisatie zitten op gebied van coöperatief karakter en coöperatieve eigenschappen. De literatuur die gebruikt is bij deze desk research bestaat uit: jaarverslagen, jubileumboeken, intranet, informatie en presentaties over de organisatie van Achmea, onderzoeken en monitoren van onafhankelijke bureaus en andere nieuwsbronnen.

Naast een desk research zijn er gesprekken geweest met diverse werknemers en management van Achmea Agro. Via deze partijen wordt voornamelijk de omgang met klanten en tussenpersonen en de ideeën die er heersen over coöperatief ondernemen duidelijk. Uitgangspunt van deze gesprekken was tevens tabel 2.3. Deze gesprekken zijn onderverdeeld in de volgende twee groepen:

- Management en werknemers Achmea (tabel 3.1). Deze groep staat in direct contact met de klantleden en moet uiteindelijk coöperatief karakter gaan overbrengen op verzekerden. Interviews zijn aan de hand van de gevonden literatuur opgesteld. Het zijn overwegend korte interviews;
- Raad van Advies Achmea Agro. De Raad van Advies van Achmea Agro zijn afgevaardigden van de verzekerden die verzekerd zijn bij Achmea Agro. Zij is voortgekomen uit oude ledenraden en vertegenwoordigen de belangen van verzekerden.
- Klankbordgroep 'Coöperatief verzekeren'. Deze klankbordgroep heeft als doel om een visie te stellen omtrent het coöperatief karakter van Achmea Agro te versterken. Vergaderingen met deze samenstelling zijn gebruik als bron. Tabel 3.2 geeft meer informatie over de samenstelling.

Tabel 3.1 Lijst geïnterviewde intern Achmea

Naam	Divisie/Afdeling	Functie
B. Koeckhoven	Achmea Agro	CEO Achmea Agro
K. Goedthart	Achmea Agro	Marketeer
E. Van der Tang	Achmea Agro	Communicatieadviseur
J. De Hoon	Achmea Agro	Sectormanager veeteelt
S. Van Zon	Achmea Agro	Productmanager
A. Houtekamer	Communicatie & MVO	Manager Micro Insurance
A. Wychgel	Coöperatieve zaken	Manager Cooperatieve Zaken

Tabel 3.2 Lijst Achmea's klankbordgroep 'Coöperatief Ondernemen'

Naam	Functie
G. Melse	Secretaris Vereniging Achmea
B. Koeckhoven	CEO Achmea Agro
K. Koolen	
T. Bullens	
A. Witlox	Hoofd Agrarisch Bureau Achmea Agro

3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

3.2.1 Interne en externe betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wordt gezien als de mate waarin de uitkomsten gelijk zijn bij een herhaling van dit onderzoek met dezelfde informatie. Consistentie (interne betrouwbaarheid) en repliceerbaarheid (externe betrouwbaarheid) van de methoden zijn hierin kernbegrippen.

Voor dit onderzoek is wetenschappelijke literatuur gebruikt om het theoretisch raamwerk van tien coöperatieve karaktereigenschappen te maken. Deze eigenschappen komen veelvuldig terug in literatuur over coöperatief ondernemen. Het theoretisch raamwerk is gebaseerd hierop. In de interviews was telkens het raamwerk en de gevonden karaktereigenschappen het uitgangspunt. Hieraan zijn de interviews opgehangen en zijn zoveel mogelijk op gelijke wijze aan de geïnterviewde gesteld. Door een gedegen koppeling van wetenschappelijke literatuur naar een vragenlijst, en door het consistent aanhouden van deze vragenlijst, komt ten goede van de interne en externe betrouwbaarheid.

3.2.2 Interne en externe validiteit

"All research designs should be internally valid and externally valid, should produce reliable results and should be amendable to replication" (De Vaus 2001). Validiteit of geldigheid is een beoordeling van de resultaten op basis van de juistheid en redelijkheid van de gegevens. Hoe meer alternatieve conclusies kunnen worden uitgesloten, hoe beter de interne validiteit (De Vaus, 2001). De externe validiteit geeft aan in welke mate het onderzoek generaliseerbaar is, oftewel hoe representatief het onderzoek is.

Het kleine aantal respondenten maakt het lastiger om resultaten te generaliseren naar de gehele coöperatieve agrarische verzekeringssector. Aan de andere kant kan door gebruik van diepte-interviews wel meer diepgang in het onderzoek worden verkregen. Daarnaast is het aantal coöperatieve verzekeraars in de Nederlandse agrarische verzekeringssector niet groot. Dit zorgt voor een relatief groot aantal ondervraagden, welke het meer generaliseerbaar – en daarmee valide – maakt.

4 Resultaten: interviews

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de gehouden interviews. De resultaten van de casus over Achmea Agro zijn verwerkt in hoofdstuk 5. Paragraaf 4.1 begint met een overzicht. Vervolgens wordt in 4.2 aan de hand van de tien typerende coöperatieve karaktereigenschappen de uitkomsten van de diepte-interviews beschreven. Paragraaf 4.3 geeft een samenvatting van de interviews in vorm van een tabel. De analyse is terug te vinden in hoofdstuk 6.

4.1 Overzicht interviews

In tabel 4.1 zijn de geïnterviewde organisaties geïnterviewd. In totaal zijn er 8 diepte-interviews gehouden. Omdat er ook andere coöperatieve financiële dienstverleners (Rabobank Nederland en Rabobank West-Betuwe) zijn opgenomen in het onderzoek, wordt in de resultaten gesproken over dienstverleners.

Tabel 4.1 Lijst geïnterviewde organisaties

Univé Dichtbij
Rabobank Nederland
Rabobank West Betuwe
ZLM Verzekeringen
Onderlinge 's Gravenhage
Ethias Verzekeringen (B)
CERA (B)
ZLTO

Daarnaast zijn er een totaal van 4 vraaggesprekken geweest met een aantal experts en verzekeringsdeskundigen. Deze staan in tabel 4.2.

Tabel 4.2 Lijst geïnterviewde experts en verzekeringsdeskundigen

G. Melse (Vereniging Achmea)
T. Bullens
K. Koolen
G. van Dijk

4.2 Tien karakteristieken van de coöperatie

4.2.1 Transactierelatie

De transactierelatie tussen de verzekeraar en de verzekerde is de verzekering. Kenmerken van deze relatie, de prijs, hoeveelheid en de kwaliteit van de transactie, wordt beschreven in de polis. Coöperatieve verzekeraars zouden een waardestrategie hebben die gericht is op customer intimacy. In interviews kwam de vraag welke waardestrategie gekozen is en waarom terug.

De transactierelatie tussen klant en onderneming houdt alle gevallen financiële producten en diensten in. Alleen Rabobank Nederland en Rabobank West-Betuwe fungeren als tussenpersoon en bieden geen eigen verzekeringen aan.

Alle geïnterviewden hebben in het verleden jarenlang voor een operational excellence-strategie gekozen (par. 2.4). Lage productiekosten, effectief productieproces, één passende verzekering voor iedereen: dat waren kernwoorden. Uitmuntende prestaties van operationele processen nastreven. Door een hevige concurrentiestrijd op de zogenaamde *low-interest* verzekeringen (autoverzekering, brand- en inboedelverzekering) was er sprake van kostengedreven produceren om zo de prijs te kun-

nen drukken. Gevolg was dat de continuïteit van de transactierelatie steeds vaker plaats maakte voor prijs.

Doordat in de jaren negentig het toezicht op en toetsing van financiële dienstverleners nog beperkt was, hadden de verzekeraars vrij spel om moeilijke en onoverzichtelijke verdienmodellen te ontwerpen. Financiële dienstverleners creëerden zo een negatief imago voor de gehele sector, want de beruchte ‘kleine lettertjes’ tastten het vertrouwen van de klant of het lid aan. Deze had voortdurend het gevoel benadeeld te worden in plaats van kunnen vertrouwen op hun dienstverlener. Wanneer er naar de consumentenvertrouwensindex van het Verbond van Verzekeraars gekeken wordt, is te zien dat de sector daar nog steeds last van heeft: in het eerste kwartaal van 2012 is het vertrouwen gedaald tot -34 (Verbond van Verzekeraars, 2012).

De meeste geïnterviewde (vier) organisaties schalen zichzelf nog steeds ver op de operational excellence-as. Daar worden vaak twee argumenten voor gegeven:

(1) Leden willen een zo laag mogelijk prijs, zeker bij low-interest verzekeringen. Deze prijsoriëntatie is alleen mogelijk door kostenefficiënt ten werk te gaan. Er zijn veel concurrenten die bijvoorbeeld dezelfde autoverzekering aanbieden. Onderscheiden is volgens de meeste dienstverleners het gemakkelijkste en het meest effectief op gebied van de prijscomponent.

(2) Het tweede argument gaat er vanuit dat onderscheiden op basis van één strategie vandaag de dag niet meer voldoende is in een hevig concurrerende verzekeringsmarkt. Naast operational excellence schalen zij zich hoger op de as van customer intimacy of van product leadership. Verzekeraars die hoofdzakelijk basisverzekeringen aanbieden, richten zich op customer intimacy. De relatie met de klant staat centraal. Volgens Tracey & Wiersema (1973) geloven organisaties die een klantpartnerschap nastreven niet in een eenmalige transactie, maar in langdurige relaties. Dit strookt meer met de opvatting van het langetermijnaspect van verzekeren.

Dienstverleners die voor customer intimacy kiezen, gaan verder dan een goede klantenservice: *“Klantgericht zijn betekent meer dan een vriendelijke en nette afhandeling”* of *“klantgerichtheid is een overtuiging van bedrijf en personeel”*. Terugkerende genoemde aspecten waar klantgerichtheid inzit zijn: Vertrouwen winnen, duidelijk maken hoe een premie is opgebouwd, duidelijke voorwaarden stellen en klanten daarvan ook (expliciet) op de hoogte stellen, duidelijk de gang van zaken communiceren wanneer er aanspraak gedaan wordt op de verzekering, persoonlijk advies zonder onderscheid maken tussen verschillende klanten (gelijke behandeling).

Niet alle dienstverleners bieden agrarische verzekeringen aan. Bij vier van de geïnterviewde bedrijven worden in, al dan niet beperkte mate, agrarische financiële producten aangeboden. Deze organisaties stelde dat men bij agrarische verzekeringsproducten niet meer over low-interest producten spreekt, omdat het vaak een bron van inkomen direct voor langer termijn betreft. Deze klanten of leden kijken verder dan de prijs van de verzekering.

Experts geven aan customer intimacy normaal gesproken kenmerkend is voor een coöperatieve vereniging waarbij de klanten leden zijn. Toch is er één grote kanttekening: dit moet niet ten koste gaan van de prijs. De prijs van de verzekering zou moeten kunnen concurreren met prijzen van andere vergelijkbare verzekeringen in de markt. De coöperatie zou dus een customer intimacy strategie kunnen voeren in combinatie met operational excellence.

4.2.2 Zeggenschapsrelatie

Verzekerden van een coöperatieve financiële dienstverlener zijn eigenaar van de onderneming en hebben zeggenschap via de ALV of de ledenraad. Deze relatie brengt soms extra rechten en plichten voor de verzekerde met zich mee. De belangrijkste vraag in interviews over dit onderwerp: *wordt de zeggenschapsrelatie gebruik om betrokkenheid van leden te versterken en op welke manier wordt dit gedaan?* Onderwerpen die aan bod kwamen zijn: de organisatie van zeggenschap binnen de onderneming, de rol van een ALV en het gebruik van informele zeggenschap.

Het laten stemmen van leden in de ALV gaat in de praktijk om onderwerpen die eigenlijk niet meer afgekeurd kunnen worden. Door het simpele ‘handen omhoog’ krijgen leden het gevoel dat zij niet voor niets zijn vertrokken naar de ALV. Bij de dienstverleners waar dit gebruikelijk is, wordt zo’n ‘ouderwetse’ telling dan ook gezien als een argument waarom leden naar de ALV komen. Daarnaast is het ook *“gewoon leuk om te doen”*.

Alle dienstverleners die actief bezig zijn met een ALV hebben een ledenraad in hun organisatiestructuur. Alle ledenraden komen officieel 4 tot 6 keer per jaar samen, maar informeel komen delen van de ledenraad veel vaker samen. In 3 gevallen elke maand. De rol van de ledenraad verschilt per organisatie: waar de ene ledenraad een controleerfunctie aanneemt die namens de leden een oogje in het zeil houdt in de onderneming, speelt de andere ledenraad een actieve rol in het bepalen van het strategisch beleid en denkt mee met bepaalde vraagstukken waar de onderneming mee te maken heeft. In alle gevallen spreekt met over een bepaalde ‘gezonde spanning’ met wisselwerking tussen ledenraad en bestuur/directie. Dit geeft aan dat de ledenraad geen ondergeschoven kindje is en dus daadwerkelijk enige zeggenschap heeft.

Experts geven aan dat een actieve ledenraad juist belangrijk is om leden het gevoel van coöperatie te geven. Zelf de mogelijkheid hebben om iets te ondernemen en het gevoel hebben invloed te hebben op het beslissingsproces, wordt ook via de ledenraad gestimuleerd. Zij is de brug tussen leden en onderneming en dient daar ook bewust van te zijn. Sommigen beargumenteren dat alleen een controlerende rol van de ledenraad niet voldoende is omdat daar vaak al andere groepen voor zijn zoals een Raad van Commissarissen. Leden activeren gaat eenvoudiger omdat het leden onder elkaar zijn. Ledenraden zijn tevens een organisatorische bron van informele zeggenschap.

Informele zeggenschap van leden is groter in organisaties met een actieve ALV dan dienstverleners met een passieve ALV. In het tweede geval wordt er minder mogelijkheden geschept voor leden om hun ideeën en meningen over de onderneming te laten gelden. In alle gevallen gaat deze informele zeggenschap via dezelfde kanalen als de formele zeggenschap. Bij de meeste dienstverleners gaat deze ook via de ledenraad. Zoals hierboven gezegd, komen (delen van) ledenraden vaak als adviesraden bijeen om een bepaald thema nader te bespreken of te onderzoeken.

Twee partijen maken expliciet gebruik van ledencommissies. Deze commissies hebben een bepaald thema of project en soms zelfs een bepaalde bevoegdheid. De samenstelling van een dergelijke commissie is afhankelijk van het doel, maar in beide gevallen is het meestal een mix van leden, leden uit de ledenraad, werknemers, management, deskundigen of andere stakeholders bij het thema of project. Doordat een dergelijke groep zich toelegt op één bepaald onderwerp vergaren zij veel informele zeggenschap op basis van kennis.

4.2.3 Financieringsrelatie

Financiering van de coöperatieve onderneming wordt gedaan vanuit inbreng van de leden. Bij verzekeraars is een percentage van de premie gereserveerd voor de financiering. Dit is de financieringsrelatie. Daarnaast speelt de verdeling van winsten een belangrijke rol in de financieringsrelatie. De vragen hadden voornamelijk betrekken op de verdeling van de winsten en het effect daarvan op leden en diens betrokkenheid bij de onderneming. Wordt een juiste verdeling van de winsten (bijvoorbeeld restorno) als een instrument gezien op leden dichter bij de coöperatie te brengen? Wat voor invloed hebben leden op de bestemming van de winst?

Bij alle verzekeraars wordt de onderneming gefinancierd door een percentage van de jaarlijkse verzekeringspremie. Daarnaast zijn er in alle gevallen behalve één inkomsten uit beleggingen. Nabetaaling door leden is nooit voorgekomen de afgelopen decennia en zou theoretisch ook niet (meer) mogelijk moeten zijn.

Winstmarges worden op diverse manieren verdeeld. Vooraf wordt in de ALV goedgekeurd hoe de winst wordt verdeeld. In een enkel geval staat het vast in de statuten. In alle gevallen kiezen de onderlinge ervoor om winsten gedeeltelijk of helemaal op de dode hand te schrijven omdat er voldaan

moet worden aan solvabiliteitseisen van De Nederlandsche Bank (DNB), Autoriteit Financiële Markten (AFM) en het Ministerie van Financiën (MinFin). Slechts in één geval gaat het hele bedrag naar de dode hand. Vroeger, voordat de eisen nog niet zo strikt waren, werd er minder vaak gekozen om winsten naar de dode hand te schrijven. Voor leden voelde dat als hun geld wat gewoonweg verdween. Tegelijkertijd was er wel sprake van een beperkte- of wettelijke aansprakelijkheid. Deze is nu in alle gevallen verdwenen.

Slechts twee ondervraagde verzekeraars kiezen ervoor om een gedeelte rechtstreeks uit te betalen aan leden. Leden krijgen heel concreet geld teruggestort of het wordt met de premie berekend. Drie verzekeraars heeft een speciaal fonds dat de winstmarge via goede doelen en evenementen weer ten goede komt aan de klant (zie 4.2.7 Co-operative social responsibility). De premie van het nieuwe boekjaar bijstellen aan de hand van de gemaakte winsten over het vorige jaar, wordt niet gedaan: dat ondermijnt het langetermijnprincipe van verzekeren. De premie van de verzekering wordt pas lager wanneer het risico wordt verminderd. Dit wordt bevestigd door deskundigen.

Uitbetalingen –direct en indirect- worden beschouwd als een uitermate effectief middel om betrokkenheid te vergroten. In beide gevallen met een winstuitkering wordt een teruggave ondersteund met uitleg waarom klanten vergoeding ontvangen. Het zorgt ervoor dat klanten bewuster bezig zijn met de verzekering en risico's. Ook experts geven aan dat directe teruggave een effectief middel is, maar daar wel mee opgepast dient te worden. Dit trekt namelijk nieuwe klanten aan waardoor de winsten verder verdeeld dient te worden. Bij een onjuiste aanpak beïnvloedt dit de betrokkenheid van leden en de naam van de onderneming.

In de praktijk is in de afgelopen jaren door geen enkele verzekeraar daadwerkelijk een directe terugbetaling gedaan. Dit komt door overwegend tegenvallende resultaten en eerdergenoemde solvabiliteitseisen.

4.2.4 Ledenbetrokkenheid & loyaliteit

Betrokkenheid van leden is van levensbelang voor een coöperatieve onderneming. Hogere betrokkenheid leidt tot continuïteit op de langere termijn. Bovendien zijn betrokken leden sneller aan te zetten tot actie. In het verzekeringswereld verlaagt het tevens de kans op moral hazard. Kernvraag van dit gedeelte: *Waar zit ledenbetrokkenheid volgens u in?* Ook is gevraagd naar het beleid om ledenbetrokkenheid te vergroten en de kenmerken daarvan. Daarnaast stond ook de grootte van de organisatie centraal.

Als eerste stelden alle geïnterviewden dat ledenbetrokkenheid wordt gezien als een moeilijk vatbaar begrip. Daarnaast wordt door allen erkend dat de 'natuurlijke' betrokkenheid bij verzekeraars laag is. Ook loyaliteit aan de onderlinge is veranderd. *"Loyaliteit was nooit hoog maar nu is het niet meer dan filterdun"*. De prijscomponent speelt hierin de hoofdrol. De prijs is in alle gevallen doorslaggevend of een klant of lid terugkomt of dat tussenpersonen zaken willen doen. Prijs is dan ook drie keer genoemd als antwoord op de vraag waar ledenbetrokkenheid in zit. Loyaliteit speelt bij alle dienstverleners geen grote rol, terwijl bijna alle dienstverleners vinden dat loyale klanten of leden zorgen voor solide basis van de organisatie en daardoor onmisbaar zijn. De opvatting heerst dat mensen terugkomen omdat de service, de prijs of het product goed is, niet voor de naam of omdat *'het zo altijd is geweest'*. Vijf geïnterviewden meldden expliciet dat het vroeger anders was. Door het eerder genoemde opgelegde minimum van eisen van DNB en AFM is de speelruimte om loyaliteit op ander terrein te winnen, verkleind. Deze geïnterviewden beschouwden de eisen van DNB, AFM en MinFin in geval van loyaliteit dan ook belemmerend. Overigens worden in alle interviews de rol van de overheid als negatief genoemd. Daarnaast is er bij geen enkele coöperatieve sprake van beperkte of wettelijke aansprakelijkheid. In vier gevallen werd het veranderen van beperkte aansprakelijkheid naar uitgesloten aansprakelijkheid genoemd als een factor voor het afnemen van ledenbetrokkenheid. Om betrokkenheid terug te winnen zou een ommekeer in aansprakelijkheid gewenst zijn bij deze vier, maar het herinvoeren van aansprakelijkheid staat niet ter discussie. Er wordt aangegeven dat leden meer vertrouwen en verantwoordelijkheid durven te geven belangrijk hierin zijn.

Ledenbetrokkenheid blijft een typerende karaktereigenschap van de coöperatieve onderneming. Echter, veel verzekeringen worden gezien als een noodzaak. Dit geldt voornamelijk voor basisverzekeringen waarvan wettelijk is vastgelegd dat men die hebben moet. In Nederland zijn dat zorgverzekeringen en de wettelijke aansprakelijkheidsverzekering voor motorrijtuigen. (Hoge) Betrokkenheid hierbij is dan ook niet vanzelfsprekend en van affectief betrokken leden is bijna geen sprake van. Daar komt de bovenstaande economische wantoestanden bij. Hierdoor is het algemene vertrouwen in verzekeraars tot een dieptepunt gedaald. Weinig vertrouwen werkt betrokkenheid niet in de kaart.

Het grootste deel van het ledenbestand van alle verzekeraars is calculerend betrokken: de beste prijs voor het product en bijpassende dienst. Dat maakt 'loyaliteit' een begrip dat heel dicht bij de prijs van het verzekeringsproduct ligt. Ook zijn er vaak grote groepen normatief betrokken leden, maar die blijven omdat *'het eenmaal zo is'*. Normatief betrokken leden zouden moeten blijven omdat zij zich verbonden voelen met de organisatie. Dat is bij verzekeraars niet (meer) aan de orde.

Er is een hogere mate van betrokkenheid in kleinschaligere georganiseerde coöperatieve dienstverleners waargenomen. Bij organisaties die het werkgebied beperken tot één of enkele regio's, is ledenbetrokkenheid –zowel calculerend, normatief als affectieve betrokken leden- groter. Daarnaast blijkt uit vergelijkingen met vroeger dat er ook een hogere mate van betrokkenheid bij coöperatieve verenigingen met een beperkte aansprakelijkheid (B.A.) in vergelijking met coöperaties met een uitgesloten aansprakelijkheid. Om ledenbetrokkenheid te versterken dient rekening te houden geworden met deze gegevens.

4.2.5 Lidmaatschap

Naast de transactierelatie bieden coöperaties vaak nog andere ledenvoordelen aan, als onderdeel van het lidmaatschap. Dit kan zijn: trainingen, toegang tot extra informatie of de mogelijkheden voor leden voor zelfontplooiing door bijvoorbeeld plaats te nemen in de ledenraad, commissie of actiegroep. Ook andere concrete voordelen vallen hieronder, zoals toegang tot evenementen, kortingen op entreebewijzen of producten, thema-avonden, et cetera. In interviews is gevraagd of de mogelijkheden er waren en of ze invloed hebben op betrokkenheid van leden.

Tabel 4.3 Lidmaatschap

	De mogelijkheid is er	Beperkte mogelijkheden	Geen
Zelfontplooiing	3	1	4
Training & educatie	2**	0	6
Toegang tot informatie	3	2***	3
Informatieuitwisseling	2	4****	2
Organisatie evenementen	5	1	2
Kortingen*	6	0	2

Noten:

* Andere ledenvoordelen worden vaak genoemd als "spiegeltjes en kraaltjes" en behoren niet tot bezigheden van de dienstverlener. Desalniettemin zien alle partijen die kortingen op producten van derden of op entreebewijzen aanbieden dat er gretig aftrek plaatsvindt van deze acties. Het is een middel om leden te bereiken.

** Trainingen en educatie omtrent coöperatief ondernemen wordt slechts gedaan door Rabobank Nederland en CERA in België. Rabobank heeft een trainings- en adviesprogramma voor bestuurders, commissarissen en leden uit de ledenraad van lokale Rabobanken om zich vertrouwt te maken met deze manier van ondernemen, niet voor leden of werknemers zelf. Cera profileert zich ook als kenniscentrum voor coöperatief ondernemen en heeft derhalve ook trainingsprogramma's.

*** Toegang tot aanvullende informatie wordt steeds meer gedaan, maar is niet standaard. Hiervoor worden voornamelijk afgesloten gedeelten van het Internet gebruik. Verschillende partijen onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om leden via bijvoorbeeld online fora, te betrekken.

****Expliciet kennis vergaren door middel van informatie-uitwisseling tussen onderneming en lid is niet gebruikelijk, ondanks dat daar veel voordelen voor zowel het lid als de dienstverlener te halen valt. In een enkel geval werd als reden gegeven dat de informatie vaak niets toevoegt. Ook sprak een andere geïnterviewde over te weinig animo. Dienstverleners die wel aan tafel gaan met groepen leden spreken deze berichten juist tegen: zij spreken van *eye-openers* en leden vinden het leuk om mee te denken. Bij het juist faciliteren is er juist intrinsieke motivatie om deel te nemen. Het gaat hierbij om relatief heel klein gedeelte van de leden die hieraan participeren.

4.2.6 Specifieke eigenschappen van de OWM

Een onderlinge waarborgmaatschappij kent traditioneel gezien een aantal specifieke voordelen, namelijk een bepaalde kleinschaligheid door het dekken van specifieke risico's of door slechts te opereren in een bepaald. Daarnaast is deze kenmerkend door een hoge mate van homogeniteit onder de leden, waardoor de risico's minder divers zijn. Bijhorende vragen zijn: *op welke manier worden leden met dezelfde verzekeringen / risico samengebracht en wat is het effect daarvan? Leverde het samengaan van onderlinge problemen omtrent de typerende kleinschaligheid?*

Zoals uit de literatuur opgemaakt kan worden, is met name de fysieke afstand naar de dienstverlener een typerende kenmerk van de traditionele onderlinge waarborgmaatschappij. Dit bevestigen ook alle experts. De interviews geven aan dat vier van de acht dienstverleners zeer veel waarde hechten aan fysieke bereikbaarheid. Daar schenkt men extra aandacht aan en het beleid wordt er op aangepast. Kernwoord hierin is: 'dichtbij'. Fysieke afstand houdt in dat klanten of leden nooit ver hoeven te reizen naar een contactpunt én een contactmoment. Alledrie stellen zij dat, uit intern onderzoek gebleken, leden minder bereid zijn om naar een ALV te komen als zij daarvoor verder moeten reizen. Dat geldt ook voor overige evenementen.

De overige dienstverleners hechten weinig waarde aan fysieke bereikbaarheid. Wel wordt er nadrukkelijk bij vermeld dat bereikbaarheid een belangrijk onderdeel is van de klantenservice. Als er gekozen is voor een tweede waardestrategie voor *customer intimacy* (Tracey & Wiersema 1973), dan betekent bereikbaar zijn zorgen voor bijvoorbeeld een snel bereikbaar telefoonnummer, makkelijk telefonisch contact, snelle reactietijden en uitstekend email en/of briefcontact. Maar ook andere, kleine, saillante details zoals het voorbeeld dat een Friestalige verzekerde Fries kan praten met zijn contactpersoon. Dit wekt een vorm van een kleine gevoelsmatige afstand en vertrouwdheid, waar meer waarde aan wordt gehecht. Een enkele dienstverlener werkt alleen met tussenpersonen of is alleen actief via het Internet en zodoende –behalve in geval van nood- alleen via Internet bereikbaar.

Benadrukt wordt dat met name kleinschaligheid niet altijd optimaal werkt. Wanneer een bedrijf – niet per definitie een coöperatie – ervoor heeft gekozen om schaalvoordelen toe te passen, is het verstandig om deze strategie door te zetten. Om mee te kunnen gaan met de markt of om nieuwe markten aan te boren, zijn schaalvoordelen binnen een lokaal opererende coöperatie soms simpelweg noodzakelijk. Voor verzekeren geldt dit ook: er is een bepaalde basisniveau nodig om veilig en goed te kunnen verzekeren. Kleinschalige georganiseerde verzekeringen hebben moeite dit niveau te halen. Daarbij zijn er overheidsinstanties die zware eisen stellen aan een verzekeringscertificaat. Daarom kiezen veel kleine zelfstandige verzekeraars ervoor om zich aan te sluiten bij een grote verzekeraar.

4.2.7 Co-operative social responsibility

Coöperaties zijn van oudsher voorlopers op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat ze een belangrijke rol spelen in de maatschappij, niet alleen winst gedreven zijn en hoofdzakelijk om de factor 'people' geven. Is dit een karakteristiek waar de coöperatie zich vandaag nog op kan onderscheiden? Hoe wordt dit gecombineerd met verzekeren?

Voorlopen in het coöperatief sociaal verantwoord ondernemen is Rabobank. Zij betogen als bank midden in de maatschappij te staan en een belangrijke rol te spelen in de maatschappij. Behaalde winsten wordt het coöperatief dividend genoemd. Een deel van dit bedrag wordt gestort in het Coöperatiefonds. Dit fonds ondersteunt lokale vernieuwende en sociale projecten. Op deze manier stromen winsten terug naar de gebruikers: de maatschappij. Enkele andere verzekeraars delen deze opvatting en hebben gelijkwaardige manieren waarop positieve resultaten terugvloeien naar de gebruikers via sociale of vernieuwende initiatieven. In andere woorden is dit simpelweg sponsoring.

Drie van de acht geïnterviewden geven aan geen extra aandacht te geven aan verregaand sociaal verantwoord ondernemen. Deze groep richt zich voornamelijk op een kwalitatief goed verzekeringsproduct tegen een acceptabele prijs. Argument dat gegeven is dat sociaal verantwoord ondernemen 'à la Rabobank' afleidt en ten koste gaat van het verzekeren. Zij stellen dat het sociaal verantwoord is omdat de leden (factor 'people') dat zo willen. Desondanks is dit geen karaktereigenschap waarop een coöperatie zich vandaag nog kan versterken, omdat veel bedrijven het imago op willen krikken door 'groen' te zijn. In de coöperatieve beweging van begin twintigste eeuw was dit anders: arbeidsomstandigheden waren slecht. Toen was het voornamelijk combineren van de factoren people en profit wat de coöperatie succesvol maakte.

4.2.8 Principes coöperatieve identiteit ICA

De International Co-operatives Alliance heeft zeven principes opgesteld die samen de coöperatieve identiteit vormen. De meeste principes komen terug in eerdergenoemde karakteristieken of zijn niet van toepassing in Nederland. Samenwerking met andere coöperaties op basis van overeenkomsten in de bedrijfsfilosofie, blijft over. Wordt deze samenwerking gezocht en op welke manier?

De samenwerking met andere coöperaties op basis van overeenkomsten in de bedrijfsfilosofie wordt nauwelijks gezocht. Ook bij agrarische verzekeringen is deze beperkt, ondanks dat de mogelijkheden veelvuldig aanwezig zijn.

Een dergelijke samenwerking houdt in dat de verzekeraar dezelfde belangen heeft als een andere coöperatie waar het lid of klant ook lid van is. Samenwerking op gebied van kennisuitwisseling, meer gericht, per agrariër.

Deskundigen geven aan dat deze samenwerking in de praktijk vaak onbewust wordt gevonden. Echter kan de samenwerking in geval van verzekeraars met andere coöperaties in de meeste gevallen nog intensiever. Aan de andere kant wordt door experts beargumenteerd dat een dergelijke samenwerking ook negatieve kanten kent. Wil men een degelijke samenwerking opzetten, dan kost dat vaak veel extra tijd en moeite, zonder te weten wat dit gaat opleveren. Dat is lastig.

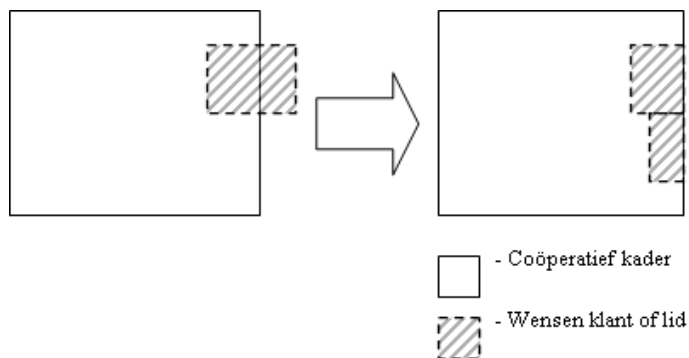
4.2.9 Corporate identity en imago

Met corporate identity en imago hebben alle ondernemingsvormen elke dag mee te maken. Ieder bedrijf vult deze begrippen op een eigen manier in. Zo ook coöperaties. *Wat is de invloed van het uiten van coöperatief ondernemen op verzekeren?* Andere aspecten die tijdens de interviews aan bod kwamen zijn: de rol van good governance binnen coöperatieve verzekeraars, het imago van de coöperatie en de rol van de transparantie van financiële dienstverleners.

Good Governance:

Openheid, transparantie, code van verzekeren, duidelijke taakverdeling en de structuur aanhouden.

Coöperatief kader:



Figuur 4.2 Coöperatief kader

Drie van de acht organisaties werken vanuit een zogenaamd 'coöperatief kader'. Dit kader stelt de hele onderneming voor met de reikwijdte en diens mogelijkheden. Het wordt gevormd door de heersende filosofie, de waarden en normen van alle stakeholders, opvattingen van de maatschappij waarin het bedrijf zich begeeft, regelgeving en al het andere wat van invloed is op de bedrijfsvoering. Het coöperatief kader is dynamisch: het verandert continu en wordt telkens anders en door anderen gevormd. Iedereen die contact zoekt zal zich moeten houden en eventueel moeten aanpassen aan dit kader.

Voorbeeld: Een bekend en vertrouwd lid wil een tijdelijke kredietverhoging aanvragen bovenop zijn bestaande lening. Die verhoging valt net buiten het coöperatief kader vanwege het risicoprofiel van het lid. Het kapitaal loopt dus extra risico. Er kan dan eenmalig gesproken worden over een uitzondering want het lid is immers bekend en vertrouwd bij de organisatie. Voorheen werd er ook een uitzondering gemaakt. Met een coöperatief kader bestaan uitzonderingen niet meer: wanneer een lid een uitzondering krijgt, mag het volgende lid ook aanspraak maken op een uitzonderingspositie. Dat is gevaarlijk. Door het lid een nee te verkopen, lijkt het coöperatief kader in te druisen tegen het principe van 'klant voorop'. Maar door het geven van uitzonderingen aan enkele leden, benadeelt de overige leden. Door het gezamenlijk stellen van grenzen wordt duidelijkheid geschept en wordt niemand benadeeld.

4.2.10 Communicatie

Communicatie binnen een coöperatie is intensiever dan bij een andere ondernemingsvorm. Naast communicatie over de transactierelatie, is er extra communicatie over de zeggenschapsrelatie en de financieringsrelatie. Ook is er sprake van informatiedilemma, want als onderneming wil je leden zo volledig mogelijk informeren zonder gevoelige informatie openbaar te maken. *Hoe wordt het contact met leden onderhouden?*

Communicatie naar leden gaat in de meeste gevallen via alle mogelijke media. Ook hebben de meeste dienstverleners een begin gemaakt met communicatie via nieuwe media. Vaak is dit nog wel oppervlakkig. Er is een voorkeur voor het gebruik van de telefoon en e-mail. Aan bereikbaarheid via deze media wordt extra waarde gehecht.

Alle geïnterviewden kennen ook een periodiek ledenblad. In alle gevallen bestaat het blad voornamelijk uit succesverhalen, nieuwe aanbiedingen, nieuwe producten of een agenda met evenementen (zowel besloten bijeenkomsten als een ALV als festiviteiten waarvoor entreekorting is). Bedrijfsinformatie is vaak technische of lastige informatie en de interesse vanuit leden is klein. Er is geen sprake van een informatiedilemma: het dilemma waar je leden graag zo goed mogelijk wilt informeren en openheid wil geven, zonder gevoelige informatie te lekken die de marktpositie kunnen beïnvloeden.

Literatuur gaf aan dat een coöperatieve vereniging intensievere communicatie onderhoudt dan een andere vennootschap. Een retorische vraag die meerdere malen gehoord is: *"Hoe vaak doe je aan-*

spraak op een schadeverzekering?”. Het belangrijkste contact tussen onderneming en lid gaat over de transactierelatie. De transactierelatie – de verzekering- komt niet vaak ter sprake.² De hoeveelheid direct contact is eigenlijk heel weinig en niet te vergelijken met contact tussen agrarische coöperaties en hun leden. Communicatie over zeggenschaps- en financieringsrelatie beperken zich tot aankondigingen van ALV'en en mogelijkheden tot inspraak of debatavonden. Als gesproken wordt over communicatie over financieringsrelatie komt men niet verder dan prijsafspraken.

5 van de 8 geïnterviewden maken gebruik van tussenpersonen, waarvan slechts één alleen verkoopt via tussenpersonen. 3 van de 8 zijn tussenpersoon en schrijven zelf geen verzekeringen uit. Één ondervraagde schrijft zelf verzekeringen uit en is tegelijkertijd tussenpersoon voor andere (soorten) verzekeringen. Tussenpersonen worden gezien als belemmerend in het direct contact met leden. Enkele verzekeraars ervaren het als lastig een afweging te maken tussen direct contact zoeken met het lid of via de tussenpersoon. Bij foutief gebruik van direct contact kan de tussenpersoon overwegen om verzekeringen van die bepaalde verzekeraar niet meer te adviseren. Aan de andere kant wordt wel gestreefd naar een optimale hoeveelheid van directe communicatie. Experts geven aan dat te weinig en teveel communicatie met het lid beide een negatief effect heeft op de betrokkenheid.

4.3 Samenvatting resultaten interviews

Tabel 4.4 geeft een samenvatting van de resultaten uit de interviews. De eerste en de tweede kolom geven de tien karakteristieken weer en de betekenis die uit het theoretische raamwerk komt. De derde kolom is een samenvatting per karakteristiek uit de interviews.

Tabel 4.4 Samenvatting resultaten interviews

² Bij autoschadeverzekeringen wordt gemiddeld eenmaal in de vier jaar aanspraak gedaan op de verzekering

10 karakteristieken van de coöperatie		Coöperatief agrarisch verzekeren in de wetenschappelijke literatuur.	Coöperatief verzekeren en het versterken van het coöperatief karakter in de praktijk – Resultaten uit interviews.
1	Transactierelatie	- Verzekeren van risicodekking. - Transacties zijn bedoeld en gemaakt voor langetermijn.	- Verzekeren van risicodekking. - Prijsgedreven boven langetermijn..
2	Zeggenschapsrelatie	- Iedere verzekerde is lid en heeft recht op een stem in besluitvorming. - Informele zeggenschap op basis van kennis en ervaringen van leden vaak via adviesorganen.	- Iedere verzekerde is lid en heeft recht op een stem in de besluitvorming. - Informele zeggenschap is groter in organisaties waar formele zeggenschap groter is. Het gaat via dezelfde kanalen als formele zeggenschap. - Hierbij een invloedrijke rol van de ledenraad.
3	Financieringsrelatie	- Percentage premie is gereserveerd voor financiering onderneming. - (Eventuele) winst uit zich in restorno of lagere premie.	- Percentage premie is gereserveerd voor financiering onderneming. - (Indirecte) teruggave van winst wordt gezien als een effectief middel om betrokkenheid te vergroten. - Premie verlagen ahv winst druist in tegen principes van verzekeren. - Strikte solvabiliteitseisen DNB, AFM, MinFin.
4	Ledenbetrokkenheid & solidariteit	- Hoge betrokkenheid leidt tot continuïteit op langer termijn (loyaliteit). - Betrokken leden zijn sneller aan te zetten tot actie en minder kans op moral hazard. - Hoe kleinschaliger georganiseerd, des te meer betrokkenheid.	- Hoge betrokkenheid is niet vanzelfsprekend. - Van affectief betrokken leden is bijna geen sprake bij verzekeren. - Loyaliteit slechts een flinterdun laagje: invloed prijs hoog. Loyaliteit winnen op ander terrein is lastig. - Hoe kleinschaliger georganiseerd, des te meer betrokkenheid.
5	Lidmaatschap	- Voordelen naast de transactierelatie zoals mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling, kennis training & educatie, informatievoorziening en ledenaanbiedingen.	- Ledenaanbiedingen zijn 'spiegeltjes en kraaltjes' en streeft doel coöperatieve vereniging voorbij. - Mogelijkheden tot zelfontplooiing, training en educatie, informatievoorziening en kennisuitwisseling zijn beperkt.
6	Specifieke eigenschappen van OWM	- Kleinschaligheid door dekking van specifieke risico's.	- Evenwicht tussen schaalvoordeel en regionaliseren: 'schaaloptimalisatie'. - Waarde hechten aan fysieke bereikbaarheid. - 'Kwaliteit van de portefeuille' is beleid ledengroepen.
7	Co-operative social responsibility	- Profit. Niet alleen economische winst. - Planet, People. Maatschappelijke meerwaarde vinden in deze aspecten van elke verzekeringstransactie.	- Economische winst is niet (meer) het belangrijkste. - Tweedeling in aanpak. Richten op verzekeren <i>of</i> visie op maatschappij ("midden in de maatschappij staan")
8	Principes coöperatieve identiteit ICA	- Samenwerking met andere coöperaties op basis van overeenkomsten in bedrijfsfilosofie.	- Beperkte samenwerking met andere coöperaties op basis van overeenkomsten in bedrijfsfilosofie.
9	Good governance & imago	- Good governance. - Onderscheiden op basis van co-operative identity en daarmee de waarden en normen van leden.	- Good governance is: Openheid, eerlijkheid, duidelijkheid en eensgezindheid binnen bestuur en organisatie. - Waarden en normen van alle stakeholders ondergebracht in 'coöperatief kader'.
10	Communicatie	- Voor een optimale werking van de coöperatie is een heldere en intensieve communicatie vereist. - Communicatie gaat verder dan bij klantrelatie (naar communicatie over product, ook over zeggenschap en financiering).	- Voor een optimale werking van de coöperatieve vereniging is meer aandacht aan communicatie dan bij een andere vennootschap niet vereist. Medium en frequentie contact is belangrijker. - Communicatie gaat niet veel verder dan bij klantrelatie.

5 Resultaten: Casus Achmea Agro

In dit hoofdstuk wordt Achmea Agro nader onderzocht. Als eerste wordt een beeld geschetst van de gehele organisatie van Achmea en de rol van Achmea Agro hierin. Vervolgens volgt aan de hand van interviews, verslagen en interne stukken een uiteenzetting over de totstandkoming van Achmea's agrarische verzekeringen en de bindingen met de agrarische sector. De vierde paragraaf staat in het teken van een opsomming van zwakke en sterke punten van Achmea Agro opgesomd: een SWOT-analyse. De case study is opgehangen aan de tien gevonden karaktereigenschappen uit tabel 2.3.

5.1 De onderneming Achmea

Achmea Agro is verantwoordelijk voor de agrarische verzekeringen binnen Achmea. Deze zijn voornamelijk voortgekomen uit de oud-verzekeraars Avéro Achmea en Interpolis, dat in 2005 samenvoegde met Achmea. Met name Interpolis – het oude verzekeringsorgaan van Rabobank – had een goede reputatie op gebied van agrarische verzekeringen. Achmea Agro is geen op zichzelf staande onderneming, maar een tak in 'de grote boom' van Achmea.

5.1.1 Vereniging Achmea & Achmea Group

Achmea is sinds 1 januari 2012 onderdeel van het internationale Achmea Group B.V., voorheen bekend onder de naam Eureko Group. Dochterondernemingen van Achmea Group zijn actief in acht Europese landen, waaronder Rusland en Turkije. De Vereniging Achmea en de Rabobank zijn met respectievelijk 63,3% en 31,3% grootaandeelhouders van Achmea Group (Achmea, 2012). Van de overige 5,6% is het grootste deel in handen van diverse Europese coöperatieve financiële instellingen. Achmea Group kent in totaal vijftienduizend werknemers in Nederland en vijfduizend werknemers elders in Europa.

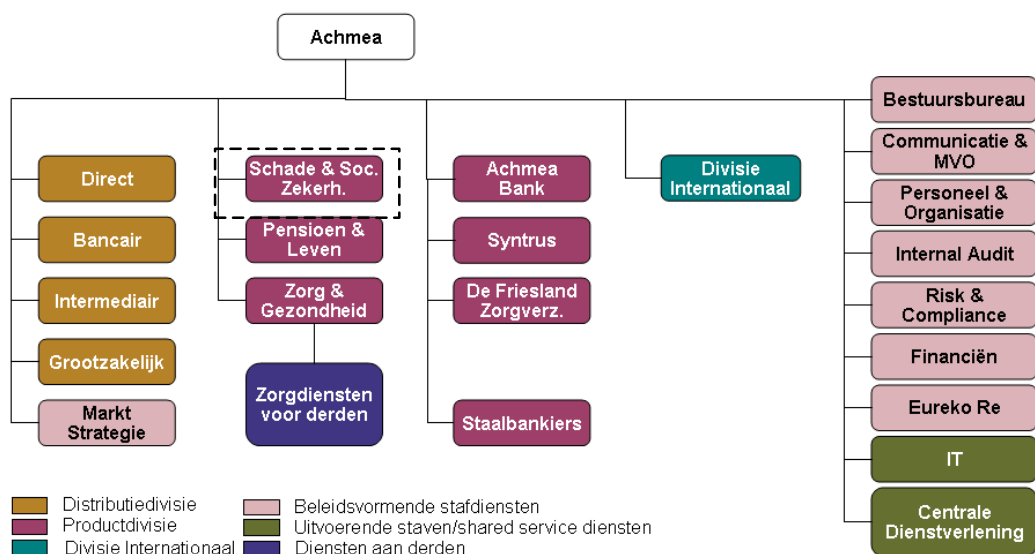
De coöperatieve gedachte waaruit Achmea in 1811 is ontstaan, verklaart waarom nog steeds de Vereniging Achmea bovenaan de organisatorische ladder staat. De vereniging beschouwt zichzelf als de drager van de coöperatieve gedachte van Achmea en vormt hiermee een platform voor collectieve belangenbehartiging van klantleden (Vereniging Achmea, 2012). Tot 2010 had de Vereniging weinig behoefte om zich naar buiten te profileren, met als gevolg dat de inhoud van het lidmaatschap verdween. In 2009 was een aanzet gemaakt om te starten met een *“revitalisering van de Vereniging en met een vernieuwing van het ledenbeleid”*, aldus het jaarverslag 2010 van de Vereniging (Vereniging Achmea, 2011). *“In het kader van een in de tijdgeest passende heroriëntatie, waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen en het klantbelang belangrijke kernbegrippen waren geworden in het coöperatief karakter van de Groep”*. Sinds 2012 heeft Achmea weer een afdeling coöperatieve zaken.

Klantleden van Achmea kunnen leden worden door lidmaatschap aan te vragen. Hiermee kunnen zij stemmen of zich verkiesbaar stellen voor de ledenraad. De ledenraad stemt ter goedkeuring van financiële stukken en de leden van het bestuur. In de samenstelling van het bestuur en van de ledenraad is terug te zien dat er sinds 1990 een groot aantal coöperatieve fusies hebben plaatsgevonden. Veel van de leden zijn afkomstig uit de bestuurlijke organen van de ondernemingen die in de loop der jaren tot de Vereniging zijn toegetreden. Door het kiezen van een vereniging als rechtspersoon, wil Vereniging Achmea tevens duidelijk maken dat zij winstbejag niet als primaire doelstelling heeft.

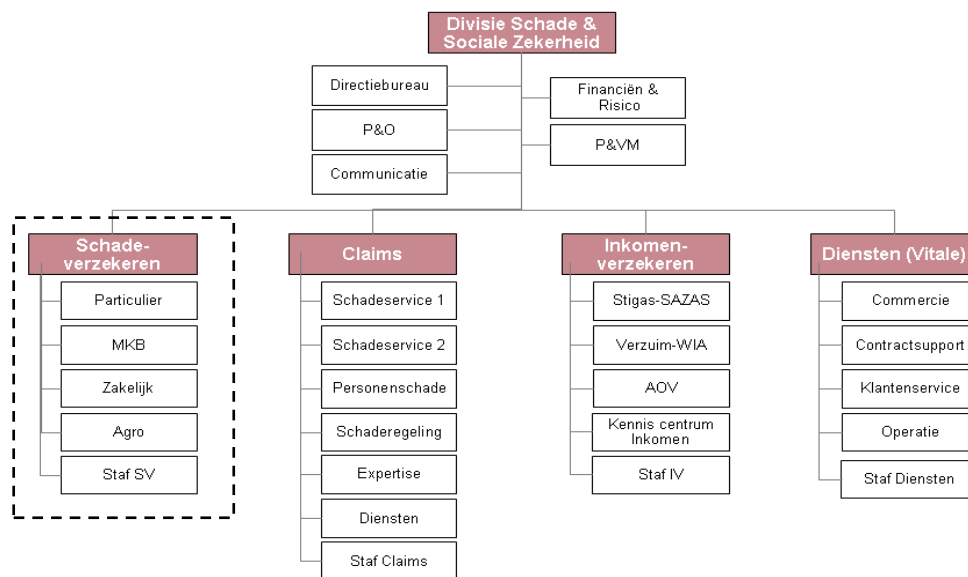
5.1.2 Achmea Agro

Achmea Agro valt onder Achmea's productdivisie Schade & Sociale Zekerheid. Binnen de divisie Schade & Sociale Zekerheid is Agro een onderdeel van Schadeverzekeren. Agro bestaat uit zijn beurt weer uit het Agrarisch Bureau, Markt & Distributie, Risicobeheer & Preventie en Verzekeringsoptellingen. De figuren 5.1, 5.2 en 5.3 geven een schematisch overzicht van de plaats van Achmea Agro. Achmea Agro bestaat uit ongeveer 130 werknemers, welke verdeeld zijn in vier onderdelen:

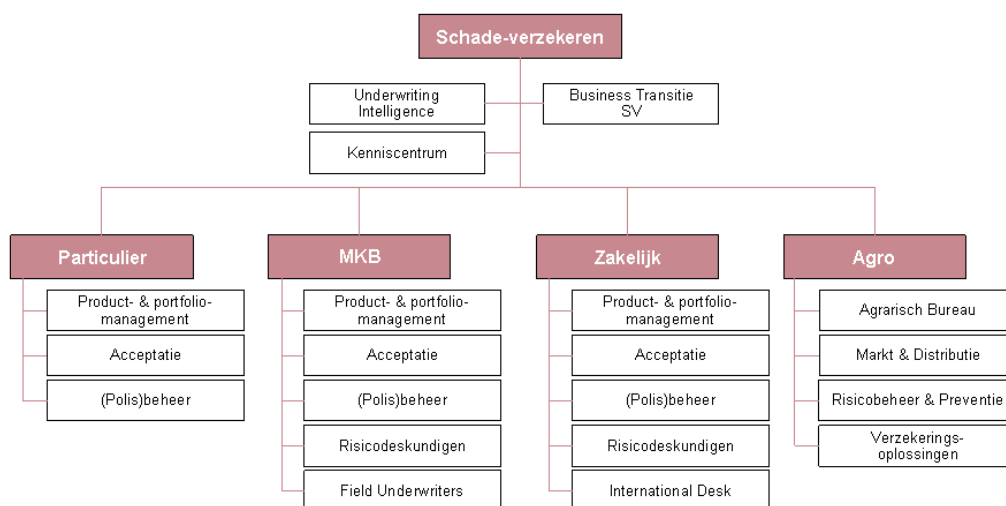
- Agrarisch Bureau: Om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de agrarische sector wordt er vanuit het Agrarisch Bureau contact met de sector en media georganiseerd. Er wordt actief sleutelfiguren uit de agrarische sector, tussenpersonen en tussenpersoonorganisaties geraadpleegd en samengebracht. Het doel is een soort van agrarisch kenniscentrum te creëren om zo klanten het beste te kunnen verzekeren en adviseren. Tevens bepaalt het Agrarisch Bureau de strategie en beleid van Achmea Agro en worden producten en diensten hier getoetst. Als laatste levert het Bureau op basis van kennis en informatie de belangrijkste input voor product-, dienst- en klantontwikkeling.
- Markt & distributie: Deze cluster organiseert op welke wijze de organisatie de producten en diensten zo rendabel en goed mogelijk bij de klanten brengt. Hierbij zijn markt- en portfolio-potentieel het uitgangspunt voor een heldere distributie strategie en geeft het keuzes weer ten aanzien van kanaal, type klanten, geografische aanwezigheid, aantal en type medewerkers en doelstellingen op resultaat en activiteiten niveau. De kern is het zo effectief en efficiënt mogelijk bewerken en ontwikkelen van het potentieel in de markt en bij de bestaande klanten.
- Risicobeheer & Preventie: Zoals de naam verklapt houdt deze cluster zich bezig met risicobeheer en de preventie van ongelukken en gevaren. Door risico's uiteindelijk te verlagen, kunnen premies ook omlaag.
- Verzekeringsoptlossingen: Klanten van Achmea Agro hebben vaak verzekeringen die voor miljoenen euro's aan schade dekken. Om de klant zo goed mogelijk van dienst te zien, maakt de cluster verzekeringsoptlossingen de best passende verzekering voor de klant. Ook wanneer er aanspraak gemaakt wordt, probeert deze cluster de klant zo volledig mogelijk bij te staan.



Figuur 5.1 Organogram Achmea per 1 januari 2012



Figuur 5.2 Organogram Achmea divisie Schade & Sociale zekerheid



Figuur 5.3 Organogram Schadeverzekeren

5.2 Binding met de agrarische sector

Om de binding met de agrarische sector te behouden, kent Agro een aantal overlegorganen:

- Raad van Advies Achmea Agro. Eén van Achmea Agro's belangrijkste overlegorganen is de Raad van Advies (RvA). In deze raad, onder leiding van Dhr. Koolen, wordt draagvlak gevonden voor de strategie en het beleid van de Achmea Agro. De samenstelling van de RvA bestaat uit personen werkzaam in de agrarische sector of de verzekeringssector. De RvA komt vier keer per jaar samen.
- Drie sectorraden: veehouderij, glastuinbouw & open teelten. Om meer op de hoogte te blijven van de wensen van de verzekerden, zijn er de sectorraden. Daarnaast wordt hier ook draagvlak gevonden voor nieuwe initiatieven binnen de verzekeringen. De sectorraden be-

staan uit vrijwilligers die graag meedenken over verzekeringen binnen de sector waarin zij actief zijn. Sectorraden komen enkele keren per jaar samen.

- Tussenpersoonplatforms. Verzekeringen worden afgesloten via tussenpersonen. Een goed contact met de tussenpersonen is dus van belang. Om geen onduidelijkheden te laten ontstaan over de vraag van tussenpersonen en de producten van Achmea Agro, worden er tussenpersoonplatforms georganiseerd.

5.3 Tien karakteristieken van de coöperatie binnen Achmea Agro

5.3.1 Transactierelatie

Zoals bij alle verzekeraars bestaat de transactierelatie uit het verzekeringsproduct. Prijs, hoeveelheid en de kwaliteit van de transactie, wordt beschreven in de polis. Daarnaast zoude coöperatieve verzekeraars een waardestrategie hebben die gericht is op customer intimacy. Desondanks is er een reorganisatie gaande bij Achmea. Hierbij wordt nadruk gelegd op operational excellence als waardestrategie. Deze reorganisatie is gericht op kwaliteitsverbetering, efficiëntie en klanttevredenheid. Achmea heeft ook te maken met een strengere regelgeving, een hevig concurrerende markt en een kritische klant.

Betreft de strenge regelgeving betreft, Achmea Agro moet ook voldoen aan de eisen van de overheid en spelen een belangrijke rol in de dagelijkse bedrijfsvoering. Onder meer dankzij de verzekeraar NV Hagelunie, welke een aparte entiteit is van Achmea Agro, heeft Achmea Agro direct te maken met de overheidsmaatregelen. Ondanks dat Achmea Agro een geïntegreerd onderdeel is van heel de organisatie Achmea, functioneert Achmea slechts in geval van nood als een vangnet wanneer Agro echt niet kan voldoen aan de gestelde eisen.

Bij Achmea Agro heerst een opvatting dat een gepaste agrarische verzekering met de juiste adviezen belangrijker is dan de prijs. Continuïteit van de verzekerde staat in het middelpunt. De klant is bekend zodat passende adviezen en premies gemaakt kunnen worden. In waardestrategieën betekent dit dat Customer Intimacy leidend is. Dat wordt nagestreefd de volgende kerncompetenties: minimaliseren schadelast, organiseren solidariteit en gewenste sociale contributie op gebied van verzekeren.

Dit botst soms met de doelen (en tevens de opvatting) van de divisie Schade-Verzekeren en de rest van Achmea. Schadeverzekeringen worden door de klant vaak gezien als 'noodzakelijk kwaad', waarbij de prijs leidend is. Agrarische schadeverzekeringen zijn dat niet. Klanten van agrarische verzekeringen zijn vaker bewust van de rol van verzekeringen. Daarnaast is het verzekerde vaak een bron van inkomen op de lange termijn. Gevolg is dat Achmea's business units worden afgerekend op de financiële resultaten. Zo ook Achmea Agro. Het kan daarom voorkomen dat Achmea Agro's resultaten niet voldoen aan de van bovenaf gestelde doelen omdat er een verschil is in de opvatting van verzekeren.

5.3.2 Financieringsrelatie

De financieringsrelatie is op basis van de premie. De onderneming gefinancierd door een percentage van de verzekeringspremie, zoals het ook beschreven is in het theoretisch raamwerk. Er wordt niet extra geïnvesteerd in Achmea of Achmea Agro. Deze rol nemen de aandeelhouders op zich. De financieringsrelatie is daarom niet zo sterk aanwezig als bij een coöperatie wordt verwacht. Verzekerden kijken ook niet naar 'de investering' in de verzekeraar. Het gaat om wat onder de streep van de premie staat. Ondanks dat prijs vaak niet leidend is, blijft dat bedrag uiteindelijk de premie.

Een ander aspect is de resultatenverdeling. Waar bij een traditionele onderlinge positieve resultaten terugvloeien naar de verzekerden, worden die bij Achmea Agro geconsolideerd in geheel Achmea. Winst wordt vervolgens uitgekeerd aan de aandeelhouders. Om juridische problemen te voorkomen, bestaat er een stichting tussen Achmea en Vereniging Achmea die deze financiële stromen onder-

houdt (omdat Vereniging Achmea aandeelhouder en winstmaken geen op zichzelf staande doelstelling van een vereniging mag zijn. Daarvoor mag streven naar een overschot op de begroting niet (BW 2:26 lid 3)).

In andere woorden, als er een overschot op de begroting ontstaat dankzij een goed verzekeringsjaar, stroomt het surplus niet terug naar de verzekerde, maar blijft het in de organisatie. Verzekerden worden in zekere zin niet aangezet tot of beloond voor risico verlagend gedrag; ondanks door gezamenlijk minder aanspraak te doen op de verzekering zien zij de positieve gevolgen hiervan niet terug.

5.3.3 Zeggenschapsrelatie.

Officiële zeggenschap gaat via de Vereniging Achmea en via Rabobank. Samen zijn zij goed voor meer dan 90% van de aandelen van Achmea Group. Lidmaatschap bij Vereniging Achmea kan worden aangevraagd, waarin een stem zit voor de verkiezing van de (voorgedragen) leden van de ledenraad van de Vereniging. Desondanks blijft de invloed op agrarische verzekeringen van Achmea Agro zeer gering. Agrarische verzekeringen is een kleine niche in de grote boom van Achmea.

De andere weg van officiële zeggenschap is via de Rabobank waar, vanwege de coöperatieve vorm, ook lidmaatschap aangevraagd kan worden. Rabobank houdt ten eerste 31,3% van de aandelen in Achmea Group. Door dit grootaandeelhouderschap heeft Rabobank een enorme invloed op het beleid van Achmea. Daarnaast geldt Interpolis als een zeer waardevolle merknaam van Achmea. Interpolis is tevens de merknaam van verzekeringen die via Rabobanken als tussenpersoon worden verkocht. Vanwege deze verhouding heeft Rabobank niet alleen de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het beleid, maar ook om directer sturing uit te oefenen op de samenstelling van verzekeringsproducten. Desondanks is de zeggenschapsrelatie in deze structuur ook verwaterd.

Om de binding met en input van de agrarische sector te blijven behouden, kent Achmea Agro de eerdergenoemde Raad van Advies en de drie sectorraden. Via deze raden is informele zeggenschap geregeld omdat deze raden veel kennis en ervaring bevatten over wat er gaande is in de agrarische wereld.

5.3.4 Ledenbetrokkenheid & solidariteit

Ledenbetrokkenheid – of klantenloyaliteit – verschilt in wezen niet veel met andere verzekeraars. De groep affectief of zeer betrokken leden is zeer klein. Een groot deel van de verzekeraars kiest voor de agrarische verzekeringen van Achmea vanwege Rabobank als tussenpersoon. Van oudsher uit staat Rabobank bekend om zijn affectie, deskundigheid en kennis op het gebied van agrarische ondernemen. Veel agrariërs kiezen er dan ook bewust voor om zich te verzekeren bij Rabobank. Tot deze groep behoort tevens een groot gedeelte dat normatief betrokken is. Als agrarisch ondernemer ga je traditioneel naar de Rabobank voor al je financiële zaken, waaronder verzekeringen. Zoals eerder vermeld, speelt prijs vaak een ondergeschikte rol in de keuze van agrarische verzekering. Calculerende verzekerden in de zin van de prijs van de premie, zijn er weinig. Calculerende verzekerden nemen het gewicht van advies en expertise mee in de overweging.

5.3.5 Lidmaatschap

Onder lidmaatschap wordt verstaan andere voordelen voor verzekerden naast het verzekeringsproduct. Deze voordelen zijn zowel materialistisch (kortingskaartjes, entreebewijzen) als minder materieel (toegang tot informatie en advies of deelname aan een ledenraad). De aanwezige expertise en kennis binnen Achmea Agro van de agrarische wereld wordt gezien als het grote voordeel – en onderscheidende factor – van verzekerd zijn via Achmea Agro. Dit wordt gebruikt om een passend advies en passende verzekeringen te kunnen maken, maar de faciliterende rol van de verzekeraar is klein. Ondanks deze kennis en netwerk van Achmea zijn de mogelijkheden omtrent zelfontplooiing, training & educatie, toegang tot extra informatie en onderlinge informatie-uitwisseling beperkt. Er

wordt ook terughoudend gereageerd met de zogenaamde ‘spiegeltjes en kraaltjes’ omdat dat vaak weinig met agrarisch verzekeren te maken heeft.

5.3.6 Specifieke eigenschappen van de OWM

Uit de literatuur bleek dat kleine groepen specifieke belangen binnen dezelfde sector en binnen een regio positieve invloed heeft op de bedrijfsvoering (par 2.3.2). Kleinschaligheid maakt het overzichtelijk. Achmea Agro verkoopt via het uitgebreide netwerk van Rabobank, dat lokaal ondernemen als strategie heeft. Daardoor is de fysieke afstand naar een ‘servicepunt’ van de tussenpersoon van Achmea relatief klein, vergeleken met andere verzekeraars. Door de ‘lokaliteit’ komt de verzekering ook gevoelsmatig dichterbij: tussenpersonen opereren vaak regionaal wat een betere vertrouwensband schept dan telefonisch contact met een hoofdkantoor.

Een tweede bijbehorende aspect is de specifieke belangen die de OWM dekt. Achmea Agro verzekert een hele range aan activiteiten binnen de agrarische sector. Echter hebben niet alle verzekerden dezelfde onderlinge belangen: vanzelfsprekend heeft een melkveehouder andere risico's dan een tuinder. Om voor alle agrarische sectoren verzekeringen op maat te kunnen maken, is een grote capaciteit nodig.

5.3.7 Co-operative social responsibility

Het motto ‘midden in de samenleving staan’ geniet van veel aandacht binnen Achmea Agro. Verzekeren wordt gezien als een belangrijk onderdeel van het agrarisch ondernemen. Door keuringen en preventieadvies draagt Achmea Agro bij aan een verlaagd risico op schade en een betere continuïteit van de verzekerden. Op deze manier staat de factor people naast profit centraal. Extra aandacht naar sociaal ondernemerschap wordt gezien als afleiding van het optimaal kunnen verzekeren. Hierin komt het leveren van de ‘gewenste sociale contributie met behulp van verzekeren’ in terug.

5.3.8 Principes coöperatieve identiteit ICA (samenwerking met andere coöperaties op basis van bedrijfsfilosofie)

Een groot deel van de agrarische verzekeringen van Achmea Agro wordt gevoerd onder de merknaam Interpolis. Het ontstaan van Interpolis vindt onder meer zijn oorsprong in de agrarische sector in Noord-Brabant, bij boerenorganisaties. De grootste daarvan was de Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond (NCB). Uit deze boerenorganisaties ontstonden ook andere activiteiten; het bekendste voorbeeld is de Rabobank. In 1990 werd Interpolis overgenomen door Rabobank en in 2005 ging Interpolis vervolgens op in Achmea. Desondanks is de samenwerking met Rabobank niet verdwenen: Rabobank is de grootste tussenpersoon van Achmea Agro. Traditioneel is dit een succesvolle samenwerking op het gebied van agrarisch verzekeren. Ook andere traditionele bindingen, met bijvoorbeeld boerenorganisaties, zijn goed.

5.3.9 Corporate identity en imago

Eén van de aspecten van corporate identity die belangrijk bleek voor coöperatief ondernemen, is transparantie in de organisatie. Achmea is een immense organisatie en zoals bij alle grote organisaties kost het tijd en moeite om deze te begrijpen. Door diverse overnames en fusies in de afgelopen decennia was Achmea een overkoepelende verzamelnaam geworden voor een groot aantal verzekeringsmerken. Door de reorganisatie die in 2011 is ingezet, moet er meer overzicht ontstaan op het hoogste niveau: de (coöperatieve) structuur. Daaraan hangen de diverse merken. Ook Achmea's motto veranderde mee: van ‘Achmea ontzorgt’ naar ‘Achmea, de meest vertrouwde verzekeraar’. Openheid en duidelijkheid met de missie meer vertrouwd te geraken, komt duidelijk terug in het karakter van Achmea. Achmea Agro volgt dit pad ook.

Een hindernis in het overbrengen van het coöperatief karakter kan zijn de rol van tussenpersonen. Achmea Agro verkoopt verzekeringen alleen via tussenpersonen, waarvan Rabobank de belangrijkste

ste. Klanten hebben doorgaans niet vaak contact met de verzekeraar. Wanneer het zeldzame contact plaatsvindt via tussenpersonen, betekent dit dat het voor de verzekeraar bemoeilijkt om de boodschap over te brengen zoals bedoeld is.

5.3.10 Communicatie

Wetenschappelijke literatuur stelde dat er intensievere communicatie plaatsvindt in een coöperatieve onderneming dan in een niet-coöperatieve onderneming omdat een coöperatie naast de transactierelatie ook nog een financierings- en een zeggenschapsrelatie kent. Daarover zou ook contact over plaats moeten vinden. Bij Achmea Agro is de financieringsrelatie en de zeggenschapsrelatie als bij een coöperatie niet direct aanwezig. Financiering (dat wil zeggen: extra investeringen) gebeurt via de aandeelhouders, welke tevens de zeggenschap hebben. Daarnaast is er de bovengenoemde rol van tussenpersonen, waardoor er minder direct contact is over de verzekering tussen verzekeraar en verzekerde.

5.4 Conclusie Casus Achmea Agro: SWOT-analyse met perspectief op coöperatief ondernemen

Tabel 5.4 is een SWOT analyse gemaakt aan de hand van de casus over Achmea Agro. Het geeft een samenvatting van sterke en zwakke punten, kansen en gevaren van Achmea Agro die eerder zijn gesteld. In het volgende hoofdstuk worden deze punten in de analyse vergeleken met de resultaten uit van de interviews en de resultaten uit het theoretisch raamwerk.

Tabel 5.4 SWOT-analyse Achmea Agro, met perspectief op coöperatief ondernemen

Strengths	Weaknesses
- Omvang Achmea Agro's netwerk en organisatie - Aanwezige expertise en sectorinformatie - Rabobank als tussenpersoon met sterke merknaam Interpolis. - Aanwezige kennis over coöperatief verzekeren	- Complexe interne organisatie Achmea - Klein onderdeel van enorme organisatie (geringe vrijheid binnen organisatie). - Veel merknamen. Kan onduidelijkheid voor klantleden en personeel veroorzaken. - Verkoop alleen via tussenpersonen - Financiële winsten wordt geconsolideerd met divisie van Achmea
Opportunities	Threats
- Veel aandacht jaar coöperatief ondernemen vanwege 'Jaar van de Coöperatie'. - Snelle veranderingen markt en maatschappij. - Co-operative social responsibility. Vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. - Financiële crisis biedt ruimte voor andere bedrijfsvormen (bijvoorbeeld coöperaties) - Behoeftte aan identiteit	- Hevige concurrentie in agrarische verzekeringswereld. - Onverschilligheid klant/lid tegenover verzekeren. Prijs blijft leidend. - Maatregelen DNB, AFM, code verzekeraars.

6 Analyse: Vergelijking

Nu het theoretisch raamwerk, de resultaten uit de interviews en de casestudy van Achmea Agro bekend zijn, is mogelijk om een analyse te doen. De analyse is een vergelijking tussen het theoretisch raamwerk en de interviews aan de hand van de tien karakteristieken in paragraaf 6.1. Het hoofdstuk sluit af met een samenvattende tabel in 6.2.

6.1 Tien karakteristieken

6.1.1 Transactierelatie

De transactierelatie is het de kern van het coöperatief ondernemen. Bij verzekeren houdt dit in het garanderen van risicodekking. Transacties zijn gemaakt en bedoeld voor continuïteit en zekerheid op de langetermijn. Prijs, hoeveelheid en kwaliteit moeten daarbij niet onderdoen aan de rest van de markt. Een coöperatie zou een waardestrategie van Tracey & Wiersema (1985) hebben die gericht is op de relatie met de verzekerden, de leden: customer intimacy.

Deze ideeën lijken op een tweede plaats gezet. Uit interviews bleek dat deze leidende waardestrategie plaats heeft moeten voor operational excellence. Ondanks dat verzekeren van een risicodekking nog steeds centraal staat, lijkt de prijs van het verzekeringsproduct voor zowel de consument als de kostprijs voor de verzekeraar leidend. Dit gaat ten kosten van continuïteit en het maatwerk van de verzekering. De meeste verzekeraars kiezen voor operational excellence als leidende waardestrategie. Een coöperatieve onderneming zou zich niet onder de markt moet plaatsen, maar alleen deze strategie voeren, wordt volgens de literatuur en experts niet als typerend coöperatief beschouwd.

Achmea Agro moet enerzijds als relatief klein onderdeel van de grote organisatie Achmea voldoen aan van bovenaf bepaalde regels en targets. Hierop wordt zij ook op afgerekend. Deze doelen zijn vaak gebaseerd op cijfers. Dit maakt ook de agrarische verzekeringen van Achmea vaak te lijden hebben onder de druk van operational excellence. Anderzijds heerst bij Achmea Agro duidelijk de gedachte van continuïteit van de agrariër. Dat is bijvoorbeeld te zien aan uitgebreide promotiecampagne omtrent preventie(advies). Er wordt veel aandacht geschonken aan de klantrelatie, customer intimacy. Deze twee opvattingen botsen wel eens.

6.1.2 Zeggenschapsrelatie

Leden zijn eigenaar van de coöperatie en hebben daarmee het recht van zeggenschap over de coöperatie. Bij een onderlinge waarborgmaatschappij is iedere verzekerde lid en heeft daarmee een stem in de ALV, het hoogste beslissingsorgaan. Belangrijker is de informele zeggenschap: deze is op basis van kennis en ervaringen. Deze uit zich voornamelijk via adviesorganen of –commissies.

Bij alle coöperatieve verenigingen in de financiële dienstverlening is de algemene ledenvergadering (ALV) het hoogste beslissingsorgaan. In de praktijk blijkt dat officiële zeggenschap van leden via de ALV bijzonder verwaterd is. Elke dienstverlener gaat daar op een eigen manier mee om. ALV'en zijn in te delen in twee groepen. Van de zeven geïnterviewde organisaties vallen er drie onder de eerste groep en drie onder de tweede. De zevende is officieel geen volwaardige coöperatieve onderneming meer, maar de ALV is grootaandeelhouder van de verzekeraar geworden. Deze ALV behoort tot een 'actieve' ALV.

Tabel 6.1 Twee soorten ALV'en

1. 'Passieve' ALV	2. 'Actieve' ALV
-ALV is een formaliteit	-ALV is meer dan een formaliteit; het is een 'happening'
- 1x per jaar	- 1x per jaar
-Opkomst: een handvol (verplichte) aanwezigen	- Opkomst: divers. Getallen tussen 100-1000 aanwezigen
-Geen stemmingen, vrijwel alleen mededelingen en goedkeuringen	- Afwisseling van stemrondes, mededelingen en goedkeuringen
- Geen ledenraad	- Stemt voor afgevaardigden in ledenraad
- Oproep ter vergadering is een algemene mededeling	- Oproep is een (soms persoonlijke) uitnodiging, een algemene mededeling, en soms extra berichtgevingen in diverse media
- Zakelijke sfeer	- Gezellige sfeer

Verzekeraars in Nederland opereren onder drie soorten ondernemingsvormen: de besloten vennootschap, de naamloze vennootschap of de coöperatieve vereniging. Bij de laatste ondernemingsvorm wordt onderscheid gemaakt tussen direct polissen uitschrijven of via een bepaalde gelaagdheid in de onderneming. Bij direct uitschrijven van polissen door de vereniging spreekt men over een onderlinge waarborgmaatschappij en bij de tweede vorm is het een vereniging die grootaandeelhouder is van een onderneming (vaak weer een B.V. of N.V.) Beide vallen onder het coöperatief verenigingsrecht. Het verenigingsrecht meldt dat elke polishouder lid is van de vereniging dan wel onderlinge en zo stemrecht heeft in de besluitvorming. Uit de interviews blijkt dat zeggenschap van leden door complexe organisatorische constructies en onduidelijk bestuur in de meeste gevallen klein is. Doordat er vaak honderdduizenden verzekerden zijn, is gedegen zeggenschap tevens lastig te organiseren. Dit maakt het coöperatieve principe dat ieder lid een stukje eigenaar in de coöperatie, en daardoor mede-eigenaar wordt, minder waard.

Zoals in de literatuur beschreven is geen enkele coöperatie hetzelfde ('A tot Z'-coöperaties, par. 2.2) Zeggenschap is bij elke verzekeraar op een andere manier ingevuld. In tegenstelling tot formele zeggenschap, is de rol van informele zeggenschap in de meeste onderzochte organisaties groter. Dit is gemakkelijker te organiseren dan - en is meer vrijblijvend in vergelijking met formele zeggenschap. Organisaties waar de opkomst op ALV'en groter is en waar er meer waarde aan de ledenraad gehecht wordt, speelt informele zeggenschap ook een grotere rol. Vaak wordt hierbij gebruik gemaakt van de wegen van formele zeggenschap, meestal via de ledenraad. Deze dienstverleners geven aan dat de ledenraad dicht bij de leden staat en zich beter kan richten op het activeren van de leden in een informele manier. Voor deze organisaties zijn ledenactiviteiten een grote bron van informatie over wat er speelt bij de leden. Daarnaast worden activiteiten aangegrepen om betrokkenheid en vertrouwen voor de onderneming te creëren. De geïnterviewden die actief gebruik maken van een ledenraad die informele zeggenschap organiseert en stimuleert, voeren een strategie waarin de klantrelatie centraal staat. Om de relatie tussen een verzekerde en een verzekeraar als een eigen coöperatie te beschouwen, kan het gebruik en het aanmoedigen van informele zeggenschap binnen de organisatie een belangrijk instrument zijn.

Achmea benadert de coöperatieve structuur. Grootaandeelhouder van Achmea is de Vereniging Achmea, welke een door stemgerechtigde leden gekozen ledenraad kent. Waar het lid bij andere coöperaties direct stemrecht heeft, moet deze bij Achmea eerst aangevraagd worden. Vandaar dat Achmea spreekt over klantleden. Dat maakt Achmea een vreemde eend in de bijt in 'coöperatieland'.

De invloed die een stemgerechtigd lid individueel op agrarische verzekeringen van Achmea Agro kan uitoefenen via de ledenraad en de vereniging is feitelijk nihil. Achmea Agro heeft een Raad van Advies en sectorraden. Via deze organen is informele zeggenschap geregeld.

6.1.3 Financieringsrelatie

Bij alle coöperatieve verzekeraars wordt de onderneming gefinancierd door een percentage van de jaarlijkse verzekeringspremie, zoals het ook beschreven is in het theoretisch raamwerk. Het verschil met een niet-coöperatieve verzekeraar is dat deze gefinancierd wordt door aandeelhouders. Vanuit het oogpunt van de verzekerde, is de financieringsrelatie van de coöperatieve vereniging niet onderscheidend. Deze relatie is vanuit het standpunt van de klant in wezen niet verschillend met die van een andere vennootschap omdat de verzekerde naar gevoel dezelfde premie betaald. Ook hierbij is prijs doorslaggevend. Het gevoel van 'eigen club' versterken middels de financieringsrelatie is daarom lastig.

Winst nastreven is niet de primaire doelstelling van de coöperatieve verzekeraar, maar bij een goed verzekeringsjaar is er sprake van een netto positief resultaat. De bestemming van deze winsten wordt op diverse manier ingevuld, maar resultaatoverschotten direct of indirect laten terugvloeien naar de leden heeft in alle gevallen een positieve invloed op de relatie tussen verzekeraar en verzekerden (par. 4.2.3). Indirecte teruggave houdt in veel gevallen in dat er spaarplannen zijn of kortingsregelingen zijn.

Het verlagen van premies druist in tegen principes van verzekeren: hiermee wordt de langetermijngedachte – de continuïteit – van verzekeren ondermijnd. Het verlagen van de premies is typerend voor de korte termijn winsten. Daarnaast is de premie gekoppeld aan het risico en niet aan de resultaten. Als op langere termijn blijkt dat er structureel meer premie in rekening gebracht is dan nodig is om de schade te betalen, kosten te vergoeden en investeringen te doen, dan bestaat wel de mogelijkheid om premies te verlagen.

Door de economische crises en mismanagement bij financiële dienstverleners in het verleden, is het toezicht op verzekeraars aangescherpt. De Nederlandsche Bank (DNB), de Autoriteit Financiële Mededingen (AFM) en het Ministerie van Financiën (MinFin) stellen strikte solvabiliteitseisen aan verzekeraars. Om aan deze eisen te kunnen voldoen, zijn veel verzekeraars genooddaakt om winsten direct als kapitaal in de dode hand af te schrijven. Deze winstbestemming wekte in het verleden wel eens ongenoegen bij leden, omdat *hun winst* op deze manier onbereikbaar werd.

Achmea Agro moet ook voldoen aan de eisen van de overheid en spelen een belangrijke rol in de dagelijkse bedrijfsvoering. Onder meer dankzij de verzekeraar Hagelunie N.V., welke een aparte entiteit is van Achmea Agro, heeft Achmea Agro direct te maken met de overheidsmaatregelen. Ondanks dat Achmea Agro een geïntegreerd onderdeel is van heel de organisatie Achmea, functioneert Achmea slechts in geval van nood als een vangnet wanneer Agro echt niet kan voldoen aan de gestelde eisen. Achmea Agro of Achmea kent aparte geen teruggave van gemaakte resultaten. Resultaten worden geconsolideerd en gaan naar de aandeelhouders. De traditionele coöperatieve financieringsrelatie van Achmea is niet sterk aanwezig.

6.1.4 Ledenbetrokkenheid & solidariteit

Schultz (2007) deelt betrokkenheid van leden in in vier categorieën: zeer betrokken leden, affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid, en calculerende leden. Bij alle dienstverleners bestaat het grootste deel van het ledenbestand uit calculerende leden: leden die alleen bij de organisatie verzekerd zijn vanwege de prijs. De tweede grote groep zijn de normatieve leden. Deze leden zijn van oudsher verzekerd bij deze maatschappij. Vaak leven die leden in de regio's waar ook de verzekeraar van oudsher opereert. Affectieve groepen en zeer betrokken leden zijn er doorgaans niet of in een enkel geval heel klein.

Ledenbetrokkenheid is een typerende karaktereigenschap van de coöperatieve onderneming. Echter, veel verzekeringen worden gezien als een noodzaak. Dit geldt voornamelijk voor basisverzekeringen waarvan wettelijk is vastgelegd dat men die hebben moet (par. 4.2.4). (Hoge) Betrokkenheid hierbij is dan ook niet vanzelfsprekend en van affectief betrokken leden is bijna geen sprake. Daar komt de bovenstaande economische situatie bij, waarin het algemene vertrouwen in verzekeraars tot een dieptepunt is gedaald. Weinig vertrouwen werkt betrokkenheid niet in de kaart.

Het grootste deel van het ledenbestand van alle verzekeraars is calculerend betrokken: de beste prijs voor het product en bijpassende dienst. Dat maakt 'loyaliteit' een begrip dat heel dicht bij de prijs van het verzekeringsproduct ligt. Ook zijn er vaak grote groepen normatief betrokken leden, maar die blijven omdat *'het eenmaal zo is'*. Normatief betrokken leden zouden moeten blijven omdat zij zich verbonden voelen met de organisatie. Dat is bij verzekeraars niet (meer) aan de orde.

Er is een hogere mate van betrokkenheid in kleinschaligere georganiseerde coöperatieve dienstverleners waargenomen. Bij organisaties die het werkgebied beperken tot één of enkele regio's, is ledenbetrokkenheid –zowel calculerend, normatief als affectieve betrokken leden- groter. Daarnaast is er ook een hogere mate van betrokkenheid bij coöperatieve verenigingen met een beperkte aansprakelijkheid (B.A.). Om ledenbetrokkenheid te versterken dient rekening te houden geworden met deze gegevens.

6.1.5 Lidmaatschap

Verschillende organisaties maken gebruik van andere ledenvoordelen dan het verzekeringsproduct. Kortingen op producten of toegang tot evenementen en activiteiten, zijn een effectief middel om het lidmaatschap onder de aandacht te brengen. Dat moet ook het doel blijven van deze extra materiële voordelen naast de transactievoordelen. Na interne bedrijfsonderzoeken (Rabobank, 2012) bleek dat ledenbetrokkenheid steeg en dat de organisatie beter werd beoordeeld nadat leden naar een door de Rabobank georganiseerde activiteit waren geweest. Leden naar een activiteit te trekken, ging het beste met het weggeven van gratis entrees of kortingen. Een veelgehoord tegenargument is dat het afleidt en ten kosten gaat van het originele doel: verzekeren. Vandaar dat de meeste organisaties er ook voor kiezen om zich weinig of niet bezig te houden met dergelijke kortingen.

Het aanbieden van andere, minder materiële, mogelijke voordelen van lidmaatschap is niet gebruikelijk. Hiermee wordt bedoeld: het voorzien in mogelijkheden tot trainingen, onderwijs, extra informatie of advies. Er zijn weinig mogelijkheden tot zelfontplooiing binnen financiële dienstverleners en het opzetten van fora voor kennisuitwisseling wordt slechts sporadisch gedaan. Met behulp van nieuwe media wordt wel geëxperimenteerd met digitale toepassingen van fora of kennisuitwisselingen.

Naast trainingen en educatie over vakkennis, wordt ook training en educatie over coöperatief verzekeren niet of nauwelijks aangeboden. Dit kan als gevolg hebben dat werknemers, management, bestuur en leden niet goed door in wat voor situatie zij zich bevinden en welke mogelijkheden zij hebben met coöperatief ondernemen. Er moet voortdurend gewerkt blijven worden aan het bewustzijn van het personeel dat een coöperatieve relatie het uitgangspunt is van de relatie met de klant. Bij gebrek hieraan, gaat dit ten kosten van het versterken van de onderlinge relatie tussen lid en verzekeraar.

6.1.6 Specifieke eigenschappen van de OWM

Bij verzekeringen geldt: hoe groter de groep des te veiliger een bepaald risico gedragen kan worden. Daarnaast zijn er de schaalvoordelen van transactiekosten die een groter groeiende dienstverlener heeft. Tegelijkertijd is het de kunst om kleinschalig en gespecialiseerd te blijven: 'ons kent ons', klein en bereikbaar. Veel verzekeraars zoeken naar schaalvoordelen (schaalmaximalisatie) om te kunnen meedoen met de prijsgedreven markt, maar een OWM zoekt naar schaaloptimalisatie. Schaaloptimalisatie betekent dat op sommige punten de schaal groter mag en moet, maar op andere terreinen

juist kleiner. Een onderdeel daarvan is de fysieke bereikbaarheid. Een korte reistijd naar een fysiek contactpunt heeft een positieve invloed op de betrokkenheid, tevredenheid en de opkomst op ALV'en en andere bijeenkomsten zoals de ledenraad of evenementen. Verzekerden willen op elk moment een contactpersoon in levende lijve kunnen spreken over hun verzekering (par. 4.2.6).

Waar de wetenschappelijke literatuur spreekt over een homogeen ledenbestand bij een OWM (par. 2.4.2), spreekt men over de 'kwaliteit van de portefeuille'. Een hoge kwaliteit betekent dat het totale risico laag is, met een lagere premie als mogelijk gevolg. Verzekeraars streven ernaar om de kwaliteit van de portefeuille verbeteren. Het beheer van de portefeuille wordt bijvoorbeeld gedaan door risicopreventie –zoals Achmea Agro doet - of het niet verkopen van een verzekering aan een risicovolle klant. Het is een effectief middel om als onderneming te groeien omdat een voordelige premie nieuwe calculerende leden aantrekt.

6.1.7 Co-operative social responsibility

Alle wederkerige dienstverleners hebben geen primaire winstdoelstelling en dat uit zich in hun bedrijfsvoering. Economische winst komt op de tweede plaats. Dit sluit aan bij de wetenschappelijke literatuur. Economische winst vloeit terug naar de andere aspecten van co-operative social responsibility (CSR). Er is een duidelijke tweedeling in de uiting van CSR op te maken: de eerste groep verzekeraars kiest er duidelijk voor om zich volledig te richten op het verzekeringsproduct. Alle aandacht die niet naar het verzekeren gaat, is beschouwd als verloren aandacht. Dit is dezelfde groep verzekeraars die ledenvoordelen ook als afleidend beschouwd. De tweede groep neemt graag een rol aan waarmee zij midden in de maatschappij staan. Zij voelen zich verplicht om op diverse manieren – naast verzekeren - aan de maatschappij bij te dragen. Bijdragen wordt op verschillende manieren ingevuld en gedaan. Bij alle dienstverleners in deze groep is sponsoring van maatschappelijke projecten de belangrijkste bijdrage. Opvallend hierbij is dat het voornamelijk gaat om regionale ontwikkeling, dus op kleine schaal. Sportprojecten en de ontwikkeling van kinderen zijn het populaire budgetbestemmingen. Achmea Agro opereert op deze manier in de agrarische sector. Midden in de maatschappij staan betekent voor Agro zijn op plaatsen waar agrarische ondernemers zijn en minder door sponsoring van agrarische projecten.

Deze tweedeling laat zien dat er meerdere manieren zijn om dit coöperatief in te vullen. Ondernemingen uit de eerste groep beschouwen een antwoord op de vraag van hun leden als hun zorg voor de maatschappij; een betrouwbare verzekering. Toch is één van ICA's basisprincipes dat een coöperatie zorg heeft voor de maatschappij. Maar maatschappelijke betrokkenheid gaat verder dan alleen verzekeren. Een invulling verschilt van verzekeraar tot verzekeraar. Experts beamen dat.

Hieruit kan afgeleid worden dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet een karakteristiek is die iedere coöperatie bevat en is ook niet uitsluitend voor coöperaties. Maar coöperaties weten juist wat het betekent om er voor mensen te zijn. Daarom is deze karaktereigenschap eerder typerend voor coöperaties.

6.1.8 Principes coöperatieve identiteit ICA

Samenwerking met andere coöperaties op basis van bedrijfsfilosofie kan een effectief aspect zijn om de verzekerde en de verzekeraar bij elkaar te brengen. Samenwerking kan al op basis van informatie-uitwisseling. Dit gegeven wordt in de praktijk nauwelijks gebruikt. Een intensievere samenwerking op basis van dezelfde belangen kan positieve gevolgen hebben voor het lid dat bij beide coöperaties belangen heeft.

De totstandkoming van een duurzame samenwerking kost vaak veel tijd en energie, zonder te weten wat dit gaat opleveren. Dat wordt als lastig ervaren. Bovendien vragen grote coöperaties waarmee een samenwerking voordelen kan opleveren, een prijs voor de samenwerking. Dit bemoeilijkt de samenwerking.

6.1.9 Corporate identity & imago

Corporate identity is van grote invloed van hoe leden tegen de onderneming aankijken, het imago. Good governance in vorm van openheid, eerlijkheid, duidelijkheid en structuur binnen bestuur en onderscheid tussen bestuurlijke elementen binnen de organisatie draagt bij aan het beeld dat verzekeren hebben van de verzekeraar. Een goede invulling draagt bij aan een betere vertrouwensband en daarmee een versterking van het coöperatieve karakter (Melawar, 2003, zie par. 2.8) Het navolgen van Code Verzekeraars, opgezet van het Verbond van Verzekeraars, is een stap in de richting van goed bestuur.

Nilsson (1996) stelde dat de waarden en normen van de coöperatie gebaseerd zijn op de waarden en normen van de leden en zo een bijdrage moeten leveren aan het succes van de onderneming. Dat is onvolledig. Waarden en normen worden mede gevormd door klanten, werknemers, management en maatschappij. Het 'pakket' waarden en normen wat zo gevormd wordt, wordt het coöperatief kader genoemd. Alle economische activiteiten vinden plaats binnen dit dynamische kader. Een scherpe afbakening van waarde en normen en de sfeer waarin economische activiteit plaatsvindt, schept vertrouwen en duidelijkheid. Dit komt ten goede aan de relatie en vertrouwen in de verzekeraar. Op deze manier kan een coöperatieve ondernemingsvorm een bijdrage leveren aan het succes van de onderneming.

6.1.10 Communicatie

Literatuur stelde dat naast communicatie over de transactie, extra communicatie nodig was over de financiering en de zeggenschap van de coöperatieve vereniging. In de praktijk is die aanvulling gering en wordt ook niet nodig geacht voor een beter werking van de coöperatieve onderneming. Om leden het gevoel van eigen coöperatie te geven, is de wijze waarop (het medium) en de hoeveelheid (intensiteit) van de communicatie belangrijker dan de inhoudelijke boodschap. Hiermee wordt bedoeld dat de communicatie over zeggenschap en financieringsrelatie niet extra is, maar eerder een vast onderdeel. Een verzekering is niet iets waar elke dag bij stilgestaan wordt en waar de verzekerde ook niet elke dag iets van wil horen. Elk lid heeft een voorkeur voor via welk medium hij benaderd wil worden. Daarbij zijn teveel en te weinig communicatie beide niet gunstig voor de betrokkenheid van leden.

Daarnaast betekent voor de meeste verzekeraars de essentie van communicatie met leden het direct telefonisch en per e-mail, maar ook fysiek (zie par. 6.1.6), bereikbaar zijn. Verzekeraars stellen maximale wachttijden en reactietijden waaraan strikt gehouden wordt. Op deze manier willen zij de communicatie verbeteren en vertrouwen terugwinnen. Als onderdeel van 'een perfecte service' is dit tevens een aspect waarop hevig geconcentreerd wordt in de verzekeringssector.

Als derde is er geen sprake van een informatiedilemma. Verzekerden hebben geen behoefte aan extra informatie, die gevoelig kan zijn en bruikbaar voor de concurrent. Vaak is deze informatie te technisch of heeft teveel te maken met bedrijfsprocessen waar verzekerde niets mee kan. Deze informatie in een ledenblad beschikbaar stellen werkt averechts. Een ledenblad wordt gebruikt voor succesverhalen, mededelingen over nieuwe producten, nieuwe kortingen en een agenda van activiteiten.

Een heikel punt binnen de communicatie tussen verzekerde en onderneming is de rol van tussenpersonen. Vaak kopen verzekerden via een tussenpersoon een verzekering. De tussenpersoon is dan contactpersoon voor zowel de verzekeraar als de verzekerde. Dit bemoeilijkt het overbrengen van een boodschap of het creëren van een imago - en daarmee de relatie tussen verzekeraar en lid. Achmea Agro verkoopt verzekeringen via tussenpersonen (lokale Rabobanken en assurantielokantoren). Gevolg hiervan is dat klanten die een verzekering van Achmea kopen via een tussenpersoon ook ervan overtuigd zijn dat zij bij de tussenpersoon verzekerd zijn. Met andere woorden, verzekerden zijn er niet bewust van dat ze een verzekering hebben bij Achmea. Om de onderlinge relatie te verbeteren, *moeten* klanten eerst bewust worden van de band met Achmea.

7. Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. In hoofdstuk 8 wordt in de aanbevelingen gekeken wat dit voor Achmea Agro betekent. Het behouden of versterken van het coöperatief karakter houdt coöperatieve ondernemingen sinds het ontstaan in het begin van de negentiende eeuw bezig. Input van de leden is kenmerkend en essentieel voor de coöperatie. Om als bestuur goede beslissingen te kunnen nemen en om daadwerkelijk in het teken te kunnen staan van het lid, is een gedegen ledeninput noodzakelijk. Daarvoor is een sterke relatie tussen lid en coöperatie onmisbaar. De hoofdvraag was:

Op welke punten kan een agrarische verzekeraar het coöperatieve karakter van de eigen onderneming versterken en hoe kunnen de verzekerden hun relatie met de verzekeraar als een relatie met hun eigen coöperatie gaan beschouwen?

De verhouding tussen lid en coöperatie bestaat traditioneel uit drie relaties (Barton, 1989): transactierelatie, financieringsrelatie en de zeggenschapsrelatie. De financieringsrelatie en de zeggenschapsrelatie zijn karakteristieke relaties die een coöperatie onderscheiden van een andere vennootschap. De invulling van de relaties kunnen enorm verschillen tussen coöperaties. Voor coöperatieve verzekeraars en onderlinge waarborgmaatschappijen geldt:

1. Transactierelatie. De transactierelatie bestaat altijd uit het verzekeringsproduct. Door strenge regelgeving en door een vooraf onbekende 'prijskwaliteit-verhouding' van verzekeringen, wordt er in de verzekeringsmarkt voornamelijk geconcentreerd op prijs. Een goede relatie-marketing behoort bij de transactierelatie van een coöperatieve verzekeraar.
2. Zeggenschapsrelatie. Verzekerden zijn eigenaar van de onderneming en hebben hiermee invloed in de onderneming. Het gevoel van zeggenschap creëert betrokkenheid bij de onderneming.
3. Financieringsrelatie. Het coöperatieve karakter onderscheidt zich op dit punt van andere vennootschappen op het feit dat leden investeren in de onderneming en kunnen meebeslissen in de winstbestemming.

Wanneer de zeggenschapsrelatie en de financieringsrelatie in meer of mindere mate ontbreekt, zoals bij Achmea Agro het geval is, is het een uitdaging om de relatie met de coöperatie weer leden-eigen te maken. Hier komt bovenop de heersende negatieve publieke opinie over verzekeraars: een opgave waar heel de sector komende jaren aan probeert te werken. Als gevolg van wantoestanden in het verleden is regelgeving omtrent verzekeren door overheid de laatste jaren enorm aangescherpt. Dat levert een worsteling op in het organiseren van betrokkenheid van verzekerden omdat het vertrouwen laag is.

Achmea is in formele zin geen coöperatie, maar tracht deze in materiële zin zo dicht mogelijk te benaderen. Dat wordt onder meer gedaan door het aanhouden van een coöperatieve structuur. Achmea Agro, als onderdeel van Achmea, heeft de Raad van Advies en de sectorraden die voortgekomen zijn uit fusies tussen verschillende agrarische verzekeraars uit het verleden. Ondanks de coöperatieve structuur zijn twee typerende coöperatieve karaktereigenschappen, in het perspectief van bovenstaande relaties, de zeggenschapsrelatie en de financieringsrelatie, vrijwel afwezig. Deze relaties worden ingevuld door de grootaandeelhouders Vereniging Achmea en Rabobank. Beide hebben zij weliswaar een coöperatieve structuur, doch kent het cascademodel teveel trappen om van een gedegen zeggenschaps- en financieringsrelatie met verzekerden van Achmea Agro te spreken. Het coöperatieve karakter van Achmea Agro kan versterkt worden door deze twee relaties te versterken.

In dit onderzoek zijn de meest voorkomende coöperatieve karakteristieken gebruikt. Om de relatie tussen leden en eigen coöperatie te verbeteren, zijn de volgende punten uit het onderzoek gekomen:

1. Aansprakelijkheid. In het verleden was een beperkte aansprakelijkheid (B.A.) of een wettelijke aansprakelijkheid (W.A.) binnen een onderlinge verzekeraar gangbaar. Met het veranderen van deze aansprakelijkheid naar uitgesloten aansprakelijkheid, verdween een drijfveer om zich te interesseren voor de verzekeraar. Daardoor nam de betrokkenheid bij de verzekeraar af. Aansprakelijkheid is de meest directe vorm om de relatie tussen verzekeraar en lid als met een *eigen* coöperatie te gaan beschouwen. Achmea Agro kent geen aansprakelijkheid meer. Door een vorm van eigen aansprakelijkheid in te bouwen, zijn verzekerden eerder bereid tot samenwerking en minder tot *moral hazard*. Aansprakelijkheid staat de facto ook in de naam van onderlinge waarborgmaatschappij: samen waarborgen – garant staan – voor risico.

2. Restorno versterkt de financieringsrelatie. Door winsten terug te laten vloeien naar leden, worden verzekerden bewuster van in welke relatie zij zijn verwickeld. Winsten hoeven niet per definitie te bestaan uit financiële vergoedingen voor het risico dat het lid loopt bij zijn investering in de verzekeraar, maar kan zich ook uiten in een spaarplan of een maatschappelijk project waarbij het lid gebaat is. De kern is dat de winst teruggaat naar leden; op welke manier dat gebeurt, is van minder belang. Op deze manier ontdekken leden tevens wat voor invloed zij hebben met hun (risicovol) gedrag en op de onderneming.

3. Een ledenraad versterkt de zeggenschapsrelatie. Een (door leden gekozen) ledenraad versterkt de stem van de verzekerden en vormt de link tussen verzekerden en bestuur. Daarnaast heeft een actieve ledenraad tevens een positieve invloed op de informele zeggenschap, de (succesvolle) organisatie van activiteiten of evenementen en het vertrouwen in de onderneming. Een ledenraad is in staat om gemakkelijker ledencommissies op te richten, welke een waardevolle bron van informatie kunnen vormen. Achmea Agro kent een Raad van Advies en sectorraden, ter vervanging van een ledenraad. Met name de Raad van Advies kent een hoge mate van informele zeggenschap, op basis van kunde en ervaringen van de raadleden.

4. Lidmaatschap. Een lidmaatschap maakt duidelijk dat er naast een verzekeringspolis meer voordelen zijn aan verzekerd zijn. Zulke voordelen kunnen ‘spiegeltjes en kraaltjes’ zijn, maar ook mogelijkheden tot zelfontplooiing via raden of commissies, toegang tot extra informatie of advies. Spiegeltjes en kraaltjes, als kortingsbonnen of entreekaartjes, worden gezien als een effectief middel om aandacht van leden te trekken. Omdat het om zeer materiële voordelen gaat, blijken deze voordelen een effectief middel om leden te activeren, om ze vervolgens te kunnen overtuigen van het lidmaatschap. Een groot deel van de coöperatieve financiële dienstverleners maakt vanwege dit argument veelvuldig gebruik van kortingsbonnen of gratis entreebewijzen. Tegenstanders beargumenteren dat extra kortingen ten koste gaat van een goede verzekering.

Een nieuwe dimensie aan lidmaatschap is de voordelen van opleidingen en de toegang tot kennisdelen voor leden die de verzekeraar kan bieden. Naast toegang tot informatie van de verzekeraar zijn leden zelf ook een enorme bron van informatie. Onderling valt er ook van elkaar te leren. De intrinsieke motivatie om van elkaar te leren is bij leden aanwezig. Een coöperatie kan faciliteren bij het onderling organiseren van deze kennisdelen. Opleidingen liggen in het gevolg hiervan.

5. Fysieke en gevoelsmatige afstand. Een vijfde punt om de relatie te versterken is het garanderen van kleine fysieke en gevoelsmatige afstand tot een contactpersoon of filiaal. Nog steeds wordt er door verzekerden veel waarde gehecht aan de afstand tot een locatie. De verzekerde wil snel, als het hem uitkomt, iemand in levende lijven willen kunnen spreken. Ook de opkomst op activiteiten is groter wanneer de verzekerde minder ver hoeft te reizen. ‘*Uit het oog, uit het hart*’ gaat ook op voor verzekerden en hun verzekeraar. Voor gevoelsmatige afstand geldt dat de verzekeraar makkelijk bereikbaar is. De contactpersoon weet wat er in de regio van het lid speelt of spreek bijvoorbeeld hetzelfde dialect. Leden raken sneller vertrouwd met de contactpersoon.

6. Als coöperatie midden in de maatschappij staan, staat in de literatuur en de praktijk bekend als een manier om het doel van de coöperatieve vereniging te laten zien. Niet alleen stromen winsten op deze manier terug (door bijvoorbeeld sponsoring) naar leden, ook betrokkenheid naar leden toe:

laten zien dat de coöperatie er ook op andere vlakken is voor het lid. Toch kiezen niet alle onderlinge verzekeraars ervoor om dit uit te dragen. Er is groep die niet bezig is met het uitdragen van de maatschappelijke meerwaarde. Dit zou ten kosten gaan van de economische activiteit van de onderlinge, daar waar meer – zo niet alle – leden bij zijn gebaat. Daar tegenover staat de tweede groep, die zich wel profileert als maatschappelijk betrokken. Iedere verzekeraar geeft hier een eigen invulling aan. Er kan geconcludeerd worden dat ‘midden in de maatschappij staan’ niet typerend coöperatief is en niet essentieel is om de relatie met verzekerden te versterken. Desalniettemin blijkt dat een juiste profilering als maatschappelijk betrokken wel kan leiden tot een verbeterde relatie. Dat wordt gedaan door bijvoorbeeld leden te betrekken bij (de regie van) maatschappelijk projecten. Achmea voelt zich maatschappelijk betrokken en draagt dat ook uit.

7. Samenwerking tussen coöperaties. Volgens de International Cooperatives Alliance is samenwerking tussen coöperaties op basis van overeenkomstige bedrijfsfilosofie één van de principes van de coöperatieve identiteit. Praktische invulling van deze samenwerking kan al gebaseerd zijn op informatie- of kennisuitwisseling. Relaties tussen de stakeholders van de verzekerde verbeteren en daarmee ook de relatie met de verzekerde zelf. Echter, een dergelijke samenwerking gebaseerd op principiële voorkeuren is niet gebruikelijk in de verzekeringswereld omdat de totstandkoming vaak moeizaam gaat.

8. Transparantie. Een lid interesseert zich meer in de onderneming wanneer hij weet wat er zich afspeelt binnen ‘zijn’ onderneming. Daarin spelen duidelijkheid en openheid een grote rol. Duidelijkheid over de gang van zaken en transparantie binnen de onderneming. Leden moeten kunnen begrijpen hoe een premie tot stand komt en wat er met de premie gebeurt. Het moet duidelijk zijn waar de onderneming voor staat: waarden en normen van alle stakeholders in een coöperatief kader. Voor het ontstaan van verbondenheid wilt het lid weten waaraan hij zich verbindt. Door de complexe structuur van Achmea, is de duidelijkheid voor de verzekerde soms ver te zoeken. Tevens is het voor medewerkers niet overzichtelijk.

9. Communicatie met leden. Uit het literatuuronderzoek bleek dat naast de verzekering er ook communicatie moet zijn over de zeggenschaps- en financiering van de coöperatieve onderneming. Maar in tegenstelling tot een agrarische coöperatie, waarbij er vaak veelvuldig beroep op de coöperatie gedaan wordt, is het directe contact tussen verzekeraar en verzekerden slechts sporadisch. Dat maakt de hoeveelheid informatie en het medium belangrijker dan ‘de aard’ van het bericht. Desalniettemin dient er communicatie te zijn over alle drie de relaties.

Ten slotte komt bij een coöperatieve verzekeraar de input en de vraag van onderaf. Om zo volledig mogelijk in dienst te kunnen staan van leden, dienen management en medewerkers op de hoogte te zijn van de inhoud van de coöperatieve relaties. In coöperatieve organisaties waar een cursus of training omtrent coöperatief ondernemen voor handen is, zijn werknemers meer bewust in wat voor relatie zij staan met de klant. Dit komt ten uiting in een goede score voor onder meer klantvriendelijkheid. Binnen Achmea en Achmea Agro is niet iedereen op de hoogte van de mogelijkheden van coöperatief ondernemen. Trainingen en educatie voor management en medewerkers dragen bij aan overtuiging waarbij het lid daadwerkelijk centraal staat. *“Een betere samenwerking begint bij jezelf”*.

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de analyse en conclusie aanbevelingen gedaan over hoe Achmea Agro de coöperatieve gedachte van de organisatie en de relatie tussen de verzekeraar en de verzekerden kan versterken. Paragraaf 8.1 gaat in op de aanbevelingen. Paragraaf 8.2 heeft betrekking op de mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

8.1 Aanbevelingen aan Achmea Agro

Versterk klantrelatie

Het vertrouwen van de consument in de verzekeringssector is laag en dat is voor iedere verzekeraar een uitdaging. Het terugwinnen van vertrouwen is een jarenlang proces. Vertrouwen wordt gekweekt door te werken aan de onderlinge relatie tussen verzekeraar en verzekerde. Aan de hand van waardestrategieën van Tracey & Wiersema betekent dit een verplaatsing van het zwaartepunt van 'operational excellence' naar 'customer intimacy'. Achmea Argo is deze weg ingeslagen, echter is een uitgebreide relatiemarketing nodig met een service die verder gaat dan de concurrent en aandacht schenkt aan meer zaken rondom de verzekering dan de prijs. Onderdeel hiervan is het duidelijk maken waarom het verzekeren op deze manier gedaan wordt. Het is ook trachten vooraf duidelijk te maken wat de onbekende prijs-kwaliteitverhouding van de verzekering is.

Introduceer lidmaatschap

Aansluitend hierop is het lidmaatschap. Lidmaatschap van een coöperatie betekent in de meeste gevallen meer dan alleen de drie relaties van Barton (1989). Bij coöperaties is invulling van lidmaatschap noodzakelijk. Als dit vertaalt wordt naar Achmea, betekent dit wanneer een klant een verzekering aangaat, hij in feite 'een lidmaatschap' aangaat met als basis de verzekering. Andere voordelen zijn diverse invullingen: toegang tot extra advies en informatie, kennisuitwisseling, ledenactiviteiten, maar ook het hebben van bovengenoemde zeggenschap en het gebruik van 'spiegeltjes en kraaltjes'. De toegang tot extra informatie, het faciliteren van een (online) forum waar kennis en ervaringen uitgewisseld kunnen worden, is niet gebruikelijk bij verzekeraars. Het organiseren en faciliteren van creativiteit en innovatie van 'de eerste hand' wordt zelden gestimuleerd, terwijl er op deze manier waardevolle informatie tussen verzekerden onderling, maar ook voor de verzekeraar beschikbaar komt. Daarom is het een effectief punt om samenwerking tussen verzekeraar en verzekerden te verbeteren.

Omdat spiegeltjes en kraaltjes als materiële voordelen zeer aantrekkelijk werken, is het een effectief middel om klanten te activeren om deel te nemen aan een activiteit. Wanneer een klant deze activiteit als positief ervaart, voelt hij zich meer betrokken – en daarmee onderdeel van de onderneming. Kortingen, coupons en entreekaartjes moeten wel beperkt blijven tot 'warmmaker' voor activiteiten of evenementen. Hiermee wordt aan de klantrelatie gewerkt, de customer intimacy.

Maak aansprakelijkheid

Daarnaast geeft aansprakelijkheid een waardevolle en duurzame toevoeging aan betrokkenheid van verzekerden bij de verzekeraar. Het betreft dan niet een bedrag eigen aansprakelijkheid die men kent bij een verzekering, maar voor het feit dat men aansprakelijk is de daden van de onderneming. Een dergelijke aansprakelijkheid zou vandaag leden en nieuwe klanten afschrikken en binnen Achmea Agro dit op grote schaal implementeren, is geen optie. Toch kan dit principe gebruikt worden als drijfveer om verzekerden bij elkaar te krijgen of om mee te laten denken, bijvoorbeeld door middel van kleine groepen binnen dezelfde sector in een regio te selecteren die dezelfde risico's dragen. Deze groepen zijn eerder bereid om die verantwoordelijkheid te dragen. Tegenover een aansprake-

lijkheid dient wel een vergoeding te staan bij goed gedrag. De vergoeding moet wel interessant zijn en daarmee mogelijk hoger dan normaal. Restorno of premierestitutie na een goed boekjaar, wordt altijd goed ontvangen door de verzekerden. Benadrukt moet worden dat deze vergoeding niet per definitie een financiële vergoeding moet zijn: het kan ook bestaan uit bijvoorbeeld andere materiële vergoedingen, toegang tot extra informatie of mogelijkheden tot zelfontplooiing. Ook hier: beloon nieuwe initiatieven die een waardevolle toevoeging zijn.

Zoek samenwerking

De verzekerde agrariër is vaak lid van een andere coöperatie. Zowel Achmea als de andere coöperatie hebben dezelfde belangen: bedrijfscontinuïteit van het lid. Dit betekent dat een samenwerking ten behoeve van het lid voordelen met zich mee kan brengen. Bijvoorbeeld: een zuivelcoöperatie en een verzekeraar kunnen samen volledig een melkveehouder adviseren die een nieuwe stal wil bouwen. Een dergelijke samenwerking kan vaker praktischer worden gezocht. Er zijn goede banden met belangenorganisaties zoals LTO, maar om klanten echt bij Achmea te betrekken, dienen deze banden ook op een ander niveau plaats te vinden. De verzekerde agrariër moet er de voordelen van inzien.

Introduceer een ledenraad

Organisaties met een actieve ledenraad waren beter in staat om leden te inspireren, te activeren en te organiseren. De invulling van de ledenraad heeft dus een positief effect op het betrekken van leden en het coöperatieve karakter benadrukken. Achmea Agro kent een Raad van Advies en sectorraden, die voortkomen uit vroegere ledenraden. Toch is de invulling in de loop der tijd verandert. Waar een ledenraad een wederzijdse schakel vormt tussen bestuur en achterban, zien sectorraden en de RvA er vaker meer uit als ‘eenrichtingsverkeer’. De organisatie van de raden zit bij Achmea Agro, terwijl organisaties met een actieve ledenraad een faciliterende rol aannemen. Ook heeft een ledenraad relatief veel vrijheid, is de samenstelling dynamisch en is er een afwisseling van onderwerpen die besproken. Niet-coöperatieve verzekeraars kennen klantenpanels als tegenhanger van een ledenraad. Door een actieve ledenraad is het mogelijk medezeggenschap van leden te verankeren in een coöperatieve structuur. Op die manier onderscheidt men een klantenpanel van een ledenraad.

Onderwijs klanten / creëer coöperatief bewustzijn

Daarnaast is de kennis over coöperatief verzekeren beperkt. Vooral jongere generaties klanten zijn niet altijd bewust van dit fenomeen. Wanneer ze duidelijk is gemaakt in welke relatie zij zich bevinden, en wat de mogelijkheden en voordelen hiervan zijn, is het eenvoudiger een band op te bouwen. Een *mindswitch* kost veel tijd en energie en is bedoeld voor langetermijn. Om te investeren in de toekomst is het daarom belangrijk om juist jongere generaties aan te spreken en proberen te betrekken.

Onderwijs management en personeel

Deze mindset geldt niet alleen voor klanten; om optimaal gebruik te kunnen maken van het aspect ‘coöperatief’ in ‘coöperatief verzekeren, zullen werknemers en management ook bewust zijn van in welke relatie zij staan tot hun gebruikers. Zoals een geïnterviewde zei: *“Een verzekering blijft natuurlijk een commodity, dus het onderscheid moet gemaakt worden door de mensen”*. Vereniging Achmea kent reeds speciale trainingen en bijeenkomsten voor klantleden en personeel en is druk bezig met de bewustwording.

8.2 Vervolgonderzoek

Een van de doelen van dit onderzoek is een aanzet geven tot vervolgonderzoek. In dit onderzoek zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die vragen om extra aandacht.

Coöperatief verzekeren bij leden

Dit onderzoek is een oriënterend onderzoek naar de mogelijkheden omtrent nieuw coöperatief ondernemen. Het gaat niet verder in op de vraag in hoeverre coöperatief verzekeren ook leeft bij de verzekerden zelf. Het nader onderzoeken van deze mogelijkheden dient gecombineerd te worden met de vraag van verzekerden zelf. Kernvragen hierin zijn: willen leden meedenken met hun verzekeraar en op welke manier? Moet er een vergoeding tegenover staan en hoe hadden zij die vergoeding graag gezien? Wat zijn de voorwaarden?

Organisatie van fora, discussiegroepen

Eén van de uitkomsten van dit onderzoek waren de mogelijke invullingen van 'lidmaatschap'. Deze hielden in dat er in de verzekeringswereld te weinig gebruik gemaakt wordt van de kennis en ervaringen van verzekerden zelf om zo een optimaal verzekerden van dienst te kunnen zijn. Invullingen van lidmaatschap kunnen zijn: het organiseren en faciliteren van fora, discussiegroepen of het in contact laten komen met gelijkgestemden. Vervolgonderzoek kan uitwijzen aan wat voor fora of groepen behoefte is en op welke manier deze georganiseerd kunnen worden.

Een tweede aspect van lidmaatschap was de mogelijkheid tot extra trainingen, educatie, advies of zelfontplooiing.

Aansprakelijkheid

Aansprakelijkheid heeft een enorme impact op de betrokkenheid van verzekerden. Toch komt een wettelijke of beperkte aansprakelijkheid niet veel meer voor in 's lands coöperatieve wereld. Bij aansprakelijkheid gaat het meestal om een binding die voor langere termijn gaat. De toegevoegde waarde van verzekeren is continuïteit op het langetermijn. Veel verzekerden kiezen ervoor om jaren bij dezelfde verzekeraar te blijven. Om de band en betrokkenheid te vergroten, kan gekeken worden naar de mogelijkheden om aansprakelijkheid weer in beperkte vorm terug te brengen. Dat kan bijvoorbeeld gedaan worden door een kleine groep verzekerden verantwoordelijkheid te geven over een project: hun project. Aan de ene zijde laat de organisatie zien vertrouwen te hebben in de klanten, anderzijds maakt een dergelijk project verzekeren voor klanten tastbaarder. Goed gedrag, nieuwe inbreng en goede ideeën worden beloond, terwijl Achmea Agro sturing kan geven als het dreigt een verkeerde kant op te gaan.

Rol van een ledenraad

Dit onderzoek is niet dieper ingegaan op de rol van de ledenraad bij verschillende coöperatieve ondernemingen. Wel werd duidelijk dat er een groot verschil in zit. Niet alleen op het gebied van samenstelling, maar op basis van verantwoordelijkheden, taken, grootte en toegankelijkheid. Bijvoorbeeld, de ene ledenraad heeft alleen een controlerende functie en komt vier keer per jaar samen terwijl andere zich gedragen als schakel naar de achterban en in diverse samenstellingen eens per twee weken samenkomt. De Raad van Advies en de sectorraden zijn waardevolle raden voor Achmea Agro, maar aanbevelingen stellen dat er echt coöperatief onderscheiden kan worden als deze actiever een schakel vormen tussen verzekerden en verzekeraar. Vervolgonderzoek kan meer inzicht geven in hoe ledenraden leden activeren en inspireren en zo de connectie vormen tussen gebruiker en onderneming.

Samenwerkingen

Samenwerking tussen coöperaties op basis van bedrijfsfilosofie wordt niet veel gedaan bij coöperatieve verzekeraars. Achmea Agro heeft van oudsher een goede band met Rabobank en boerenbelangenorganisaties, maar een meer concretere samenwerking op 'lidniveau' is moeilijk te realiseren, ondanks dat verzekeraar overal bij betrokken zijn. Bovendien spelen bij coöperatieven dezelfde belangen, namelijk het lid. Nieuwe inzichten waarom de totstandkoming van een onderlinge samen-

werking zo lastig ontstaat, zijn nodig. Nieuwe onderzoeken kunnen nagaan welke samenwerkingen verzekerden graag zouden gezien hebben.

Rol van tussenpersonen

De rol van tussenpersonen is niet meegenomen in dit onderzoek. Tussenpersonen hebben enorm veel invloed op de mogelijkheden tot direct contact tussen verzekeraar en klant. Een verzekerde doet zelden beroep op zijn verzekeraar, en als hij dat doet, dan gaat dat vaak via een tussenpersoon. Tussenpersonen kunnen dus het directe contact dat noodzakelijk is voor een betere relatie belemmeren, terwijl tussenpersonen immers niet buitenspel gezet moeten worden. Onderzoek naar de rol en invloed van tussenpersonen met betrekking tot het versterken van het coöperatief karakter kan verheldering in de aanpak brengen.

Buitenlandse verzekeraars

- In dit onderzoek zijn twee buitenlandse financiële dienstverleners opgenomen, waarvan één verzekeraar die tot enkele jaren geleden nog coöperatief was. Het buitenland kent een uitgebreide cultuur en een lange historie aan agrarische verzekeringscoöperaties. In Duitsland bekend als de *Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit* (VVaG), de Engels/Amerikaanse *mutual insurances* en in Frankrijk *assurance mutuelle*. Een mogelijkheid tot vervolgonderzoek kan liggen bij deze verzekeraars. Over de grenzen zijn grote onafhankelijke agrarische onderlinge verzekeraars te vinden.

Midden in de maatschappij

- Achmea profileert zich reeds als midden in de maatschappij te staan. Ook het coöperatieve karakter komt daar in terug. Toch komt de praktische uitvoering van 'coöpereren' nog niet naar voren. De vraag is hoe Achmea dat aan kan pakken? Zijn er soorten ontwikkelingsfases in geweest in de geschiedenis van andere coöperaties en hoe zagen die eruit? Hoe kan een verzekeringscoöperatie in een dergelijke 'fase' bijdragen aan de maatschappij? Wat levert dit op voor de coöperatie en de maatschappij?

9 Discussie

9.1 Nieuwe generatie Coöperaties

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode september 2011 tot en met juli 2012. 2012 is door de Verenigde Naties uitgeroepen tot het Internationale Jaar van de Coöperatie. Dat betekent dat er in deze periode ontzettend veel aandacht uitging naar coöperatief ondernemen. Ook op wetenschappelijk gebied is er een stijging in het aantal publicaties over coöperatief ondernemen.

Een term die daarin steeds vaker opduikt is de 'nieuwe generatie coöperatie'. Deze coöperatie van de eenentwintigste eeuw heeft 6 specifieke eigenschappen die afwijken van het traditioneel coöperatief ondernemen:

1. Nieuwe soort leden. In nieuwe coöperaties wordt het verschil tussen leden steeds groter. Leden zijn niet alleen meer afnemers van de coöperatie, maar kunnen alle gebruikers zijn die belangen hebben bij de coöperatieve onderneming. Deze zogenaamde multi-stakeholder coöperaties zijn samenwerkingsverbanden tussen afnemers, leveranciers, belangenorganisaties, maar ook werknemers, externe investeerders of overheden kunnen een stem hierin hebben. De bindende factor in deze vorm coöperatie is het hebben van een sterk gezamenlijk doel in wat zij doen. Vaak hebben deze doelen een ideologisch tintje (bijvoorbeeld biodynamische landbouwproductie) maar steeds meer multi-stakeholdercoöperaties zien dankzij de groei en het succes deze vorm ondernemen een duurzame oplossing voor grote maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzame energie.
2. Nieuwe rol voor leden. In nieuwe coöperaties is de relatie tussen leden, werknemers (die ook lid kunnen zijn) en bestuur intensiever en meer open dan in de traditionele coöperatie. Deze relatie is vaak gebaseerd op een meer horizontale dan verticale bedrijfsstructuur. Het zwaartepunt van de taken van het bestuur verandert van leiding geven naar het faciliteren van discussie en informatiestromen tussen werknemers, leden en andere stakeholders.
3. Structuur. Een nieuwe rol voor leden vraagt ook om een andere structuur. Nieuwe onderlinge samenwerkingen kiezen vaak een simpele, transparante, structuur van de onderneming, om zo leden optimaal te kunnen betrekken in de besluitvorming. Een coöperatie bestaat uit een ledenraad en een bestuur dat de onderneming aanstuurt. Ingewikkelde organisatiestructuren zijn niet gewenst.
4. Inbreng van de overheid. De overheid wordt niet meer gezien als een partij die het speelveld binnen een sector bepaalt, maar als een partner die 'de burger' zo goed mogelijk wil helpen. Door plaats te nemen als lid in een coöperatie heeft de overheid invloed op de bedrijfsvoering van de coöperatie. Op deze manier kan de overheid ondernemingen bepaalde beslissingen onthouden, maar worden wel goede innovatieve ideeën gestimuleerd.
5. Onderscheid tussen eerste en tweede generatie leden. Eerste generatie leden steken vaak meer energie, tijd en geld in het onderhouden van de coöperatie dan leden die later aansluiten. Om dit risico te belonen wordt een onderscheid gemaakt tussen de initiatiefnemers en de volgers. Beloning kan zijn in de vorm van meer privileges of een hogere rendement.
6. Range van vrijheid. Statuten van nieuwe generatie coöperaties zijn meer flexibel. Zeker bij multi-stakeholdercoöperaties wordt de koers bepaald door de input verschillende partijen die allemaal een ander (ondergeschikt) eigenbelang hebben. Dat maakt dat de coöperatie vrijer is in de statuten omdat het zichzelf sneller corrigeert.

Deze nieuwe aspecten zijn niet meegenomen in het onderzoek. Toch kunnen hieruit elementen opgehaald worden die toegevoegde waarde kunnen hebben bij coöperatief verzekeren, omdat het gaat om coöperatief ondernemen in de eenentwintigste eeuw.

9.1 Opmerkingen ten aanzien van het onderzoek

De Nederlandse agrarische verzekeringssector is een relatief kleine markt met weinig spelers. Dit heeft nadelige uitwerkingen op de hoeveelheid beschikbare wetenschappelijke literatuur en voor het empirische onderzoek. Voor het empirische gedeelte zijn alle grotere coöperatieve agrarische verzekeraars benadert voor een diepte-interview. Een aantal daarvan hebben besloten niet aan dit onderzoek bij te willen dragen. Dit gaat ten kosten van de breedte van het onderzoek. Omdat andere coöperatieve verzekeraars vergelijkbaar zijn met agrarische, zijn daar enkele interviews mee gehouden. Echter is de poule van onderlinge of coöperatieve verzekeraars ook niet groot. Daarnaast is de Rabobank opgenomen in het onderzoek en zij er twee buitenlandse organisaties ondervraagd. Enkele van de ondervraagde was volgens de wet een onderlinge verzekeraar, maar had zo goed als geen praktische uitvoering van coöperatief ondernemen. Voor een onderzoek naar nieuw coöperatief verzekeren draagt dat weinig bij. Het kan gunstig zijn om naar afnemerscoöperaties te kijken in andere sectoren, bijvoorbeeld mengvoederbedrijven, en hoe deze omgaan met de relatie tussen onderneming en lid. Een onderlinge verzekering kan ook gezien worden als een afnemerscoöperatie. De relatie tussen onderneming en lid komt overeen. Dat betekent dat een agrarische afnemerscoöperatie een bron kan zijn voor verhelderende ideeën. In dit onderzoek zijn alleen coöperatieve financiële dienstverleners en een boerenorganisatie opgenomen.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst, omdat zo de structuur van het onderzoek zoveel mogelijk aan te houden. Bovendien heeft iedere ondervraagde organisatie eigen opvattingen over coöperatief verzekeren die vaak moeilijk in directe vragen zijn te bevatten. Niet zelden overlappen de karakteristieken zich ook. Echter, een semigestructureerd interview laat veel vrije ruimte voor de geïnterviewde, wat kan leiden tot te weinig diepgang of houvast voor het interview. Een scherpe afbakening van de begrippen en een duidelijke doelstelling stellen van de gezochte informatie, is in dat geval noodzakelijk.

9.3 Ter afsluiting

Dit onderzoek is met verschillende perspectieven nader ingegaan op verschillende aspecten van coöperatief ondernemen in de verzekeringssector. Echter, succesvol gezamenlijk ondernemen vraagt vaak om een holistische aanpak, in plaats van door te concentreren op alleen het ledenbetrokkenheidsvraagstuk, naamsbekendheid of financieringsrelatie. Desalniettemin geven de tien afzonderlijke karakteristieken een goed beeld van wat een coöperatie inhoudt. Van daaruit kan een startpunt worden opgemaakt.

Het belangrijkste is dat we bij coöperaties praten over een marktmechanisme en geen modegevoelig begrip. 2012 is door de Verenigde Naties uitgeroepen tot Jaar van de Coöperatie. Een veelgehoord argument is dat coöperaties 'geen winst hoeven te maken'; een fabel dat hopelijk is weggenomen door dit onderzoek. Een coöperatieve onderneming moet *wel* winst maken -het liefst veel zelfs- het moet meedoen met de markt, het moet competitief zijn. Winst moet alleen ten goede komen van de 'aandeelhouders', de gebruikers, de leden. En winst kan ook zijn toegevoegde waarde voor de samenleving.

De uitdaging is om deze relatie duidelijk te krijgen bij de consument, het lid. Maar voor dat het lid zichzelf lid noemt, wil het eerst weten wat lidmaatschap inhoudt. Pas als werknemers, management en bestuur de intrigerende relatie tussen lid en onderneming volledig begrijpen, dan pas kan het met overtuiging coöperatief worden ondernomen. Dan pas kan het lid vertrouwen hebben in 'zijn' club. Pas dan wordt '*what is in it for me?*' vervangen door '*What is in it for us?*'. Hopelijk voegt dit onderzoek toe aan stappen in deze richting.

Bibliografie

- AACMIS (2003); *Internal Program Review: Case Studies from Colombia and Dominican Republic*, 2003.
- Achmea Agro Raad van Advies (2011); bijeenkomst 16 november 2011, De Meern
- Albert, S. & Whetten, D A. (1985); *Organizational Identity*; Research in Organizational Behaviour Vol. 7, pp. 263-297.
- Akkerman, J. (2006); *Ledenblad instrument voor PR of ledenbetrokkenheid*; De Coöperatie editie 588, NRC-uitgave; 2006, pp 22-23.
- Akkerman, J. (2007); *Het betere is de vijand van het goede, of andersom?*; De Coöperatie editie 592, NCR-uitgave; 2007, pp 24-25.
- Akkerman, J. (2010); *Coöperatie in de communicatie*; Handboek coöperatie, Convoy Uitgevers; 2010, pp. 309-338.
- Allen, N.J. & Mayer, J.P. (1996); *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*; Journal of Vocational Behaviour; vol. 49, no. 3 p. 252-276.
- Barton, D.G. (1989); *What is a cooperative?*; in Cooperatives in Agriculture; Prentice-Hall, Inc, pp 1-20. Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey
- Bateman, T. & Strasser, S. (1984); *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*; Academy of Management Journal, 21, 95-112
- Bie, L. de (2010); *Ledenbetrokkenheid bij Coöperaties*; Handboek Coöperatie, Convoy Uitgevers; 2010, p. 356.
- Birchall, J. & Simmons, R. (2001); *Member Participation in Mutuals: a Theoretical Model*; in The New Mutualism in Public Policy; pp. 202-225; Routledge; London 2001.
- Birchall, J. & Simmons, R. (2004); *The Involvement of Members in het Governance of Large-Scale Co-operative and Mutual Businesses: A Formative Evaluation of the Co-operative Group*; Review of Social Economy, no. 62; pp 487-515.
- Birchall, J. & Simmons, R. (2004); *What motivates members to participate in cooperative and mutual businesses?*; Annuals of Public and Cooperative Economics, 75:3 2004 pp. 465-495.
- Burgerlijk Wetboek boek 2, artikel 53; 2011
- Côte D. (2005); *Loyalty and Co-operative Identity, introducing a New Co-operative Paradigm*; Revue Internationale de l'Économie Sociale, RECMA, no.295, pp. 50-69.
- Develtere, P., Meiremans, K. & Raymaekers, P. (2005); *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen: de plaats van de vennoot binnen de coöperatie*; Hoger instituut voor de arbeid (HIVA), Leuven, 2005
- Dijk, G. van & Klep, L (2005).; *Als 'de markt' faalt*; Academic Service; Schoonhoven; 1^e druk, 2005.
- Drietelaar, S. (2010); *Betrokkenheid en loyaliteit van afnemers bij toeleveringsbedrijven in de Nederlandse veehouderijsector*; Wageningen Universiteit, 2010.
- Fayolle, A. & Matley, H., (2010); *Handbook of research on social entrepreneurship*
- Fonteneau, B. & Gijssels, C. (2010); *De vennoten: het hart van de coöperatie*; CERA Steunpunt Coöperatief ondernemen, K.U.Leuven, E-note 9/2010
- Fulton M. (1999); *Cooperatives and Member Commitment*; LTA 4-1999 p. 418-437.

- Fulton J. & Adamowicz, W. (1993); *Factors That Influence the Commitment of Members to Their Co-operative Organization*; Journal of Agricultural Cooperation
- Galle, R.C.J. (2010); *Handboek Coöperatie*; Convoy Uitgevers; Dordrecht, 1^e druk, 2010.
- Galle R.C.J. en van der Sangen G.J.H. (1999); *De coöperatieve onderneming, Vijf thema's over de veranderende rol van de coöperatie*, Deventer, Schoordijk Instituut Center for Company Law.
- Gavious, A. & Mizrahi, S (1999); *Two-Level Collective Action and Group Identity*; Journal of Theoretical Politics vol. 11(4), pp. 497-517
- Gijselinckx, C. (2010); *Coöperatief management: de realisatie van het potentieel van het coöperatieve model voor een sociale economie*; Handboek management in de sociale economie, afl. 1; HIVA, K.U.Leuven, Leuven, 2010
- Gijselinckx, C & Develtere, P. (2008); *The Co-operative Trilemma: Co-operatives between market, state and civil society*; Working Paper on Social and Co-operative Entrepreneurship; HIVA, 2008
- Graig, J.G. (1993); *The Nature of Co-operation*; Canada
- Hansmann, H. (1996); *The Ownership Of Enterprise*; The Belknap Press of Harvard University Press; Cambridge; 1e druk; 1996.
- Hardin, R. (1982); *Collective Action; A Book from recourses for the future*; The Johns Hopkins University Press, Baltimore; 3rd paperback printing, 1993; pp. 38-42.
- Helsdingen van, P.J.C. & De Vries W. (2005); *Dienstenmarketing management*
- Klinkenberg, B. & Stuivenzand, W. (2008); *De meerwaarde van een Coöperatieve Rabobank gemeten*; Nyenrode Business Universiteit, 2008.
- Kroft, C. (2006); *Hoe betrokken ben jij? Onderzoek naar ledenbetrokkenheid en ledencommunicatie binnen Campina*; Wageningen
- LeVay, C. (1983); *Agricultural co-operative Theory: A Review*; The University College of Wales, Agricultural Economics Society; Aberystwyth, Wales.
- Melawar, T.C. (2003); *Determants of the corporate Identity Construct: A review of literature*; Journal of Marketing Communications Vol. 9 No. 4; pp 195-220.
- Melawar, T.C. (2006); *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorization from the Practitioners' Perspectives*; European Journal of Marketing Vol. 40:78; 2006; pp. 846-869
- McCarthy, O. & M. Ward (2006); *Communicating the cooperative message: a case study of the Irish credit union movement*; www.coop.org
- Miltenbrug, P. van (2011); *Coöperatie in hard en nieren*; Rabobank; Utrecht 2011.
- Moorman, C., Zaltman, R. & Deshpande, G. (1992); *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*; Journal of Marketing, vol. 57 (1); pp. 81-101
- Nilsson, J., Hakelius, K. & Österberg, P. (2007); *Member's Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives*; Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences; Uppsala, Sweden.
- Nilsson, J. (2009); *Are Traditional Cooperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust*; International Food and Agribusiness Management Review, vol. 12:4, 2009. p 101-121.
- Olsen, M. (1965); *The Logic of Collective Action*; Contemporary Sociological Theory 2nd Edition, Blackwell Publishing; 2007; pp. 111-115.

Opstal, W. van (2008); *Coöperatief verantwoord ondernemen*; CERA Steunpunt Coöperatief ondernemen, K.U.Leuven, E-note 5/2008.

Opstal, W. van (2010); *Coöperatief verantwoord ondernemen*; Handboek Coöperatie, Convoy Uitgevers; 2010, p.863.

Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling (2009); *Stem geven aan verankering: legitimering van maatschappelijke dienstverlening*; p63-64, Den Haag

Rabobank Groep (2011); Jaarverslag 2010. Utrecht, 2011.

Rekom, J. van (1997); *Deriving an Operational Measure of Corporate Identity*; European Journal of Marketing, Vol. 31:5; 1997; pp. 410-422.

Saxena, S.K. & Craig, J.C. (1990); *Consumer cooperatives in a changing world, a research review*; York

Schultz, M. (2007); *Organizational Commitment*; San Francisco State University; 2007.
<http://userwww.sfsu.edu/~nschultz/documents/knowledge/organizational.commitment.pdf>

Trechter, D.D. & King, R.P. (2001); *Building Commitment: Sharpening your co-op communications can build member commitment and better reach select groups*; Journal of Rural Cooperatives; Vol. 69 number 2; 2002.

Trechter, D.D., King, R.P. & Walsh, L. (2002); *Using Communications to Influence Member Commitment in Cooperatives*; Journal of Cooperatives, Vol. 2002.

UVIT, 2011; *Sociaal jaarverslag 2010 Coöperatie Univé-VGZ-IZA-Trias-Groep U.A. 'Zo zijn wij'*; Arnhem, 2011

Vaus, D.A. de (2001); *Research Design In Social Research*; SAGE; London; 1e druk; 2001.

Verbond van Verzekeraars (2011); *CVS Consumentenmonitor 2011*; Den Haag, 2011.

Vereniging Achmea (2011); *Tussen winst en waarde – maatschappelijk jaarverslag 2010*; Zeist, 2011

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007); *Het ontwerpen van een onderzoek*; Uitgeverij Lemma; Utrecht; 4e druk; 2007.

Wester, F. & Peters, V. (2004); *Kwalitatieve analyse*; Uitgeverij Coutinho; Bussum; 1^e druk; 2004.

Internet:

Achmea, 2012; <http://www.achmea.com/about/organisation>

Arbeidsethos, 2011;
<http://www.effectory.nl/Perscentrum/Nieuws/Nederland-sterkste-arbeidsethos-van-europa.aspx>

Federatie van Onderlinge Verzekeraars;
<http://www.myfov.nl/site/fovcontent/onderlinge/2009/DO%2001%20januari%202009.pdf>

Goossens Advocaten, 2011; <http://www.advocatengoossens.nl/inhoud/cooperatiea.htm>

Gothaer, 2011; http://www.gothaer.de/de/zg/konzern/vvag/hi_/historie.htm

International Co-operatives Alliance, 2011; <http://www.ica.coop/coop/principles.html>.

International Co-operatives Alliance, 2011; <http://www.ica.coop/al-ica/>

MHM, 2011; www.the-web-library.com/kennisbank/beleggen/onderlingewaarborgmaatschappij.htm

United Nations' International Year, 2012; <http://social.un.org/coopsyear/>

Van Dale woordenboek, 2011; www.vandale.nl/duurzaam.htm

Vereniging Achmea, 2011; <http://www.verenigingachmea.nl/profiel.html>.

VerzekeraarsVernieuwen; <http://www.verzekeraarsvernieuwen.nl/content/waarom>

Appendix

Bijlage 1: Vragenlijst interview

Vraaggesprek [NAAM ORGANISATIE]

Opening – informatie over het doel van het interview en waarom. In het kader van studie MME aan WUR afstudeeronderzoek naar coöperatief agrarisch verzekeren, in hoeverre de rol van coöperatieve aspecten speelt, ledenbetrokkenheid, hoe betrokkenheid behouden en vergroot wordt. Informatie wordt vertrouwelijk behandeld!

Hoofdvraag onderzoek: *Op welke punten kan een agrarische verzekeraar het coöperatieve karakter van de eigen onderneming versterken en hoe kunnen de verzekerden hun relatie met de verzekeraar als een relatie met hun eigen coöperatie gaan beschouwen?*

Concreet: wat wil ik weten? Punten die het coöperatieve karakter in de organisatie kenmerken en versterken en op welke manier die gebruikt worden om het te versterken. Bij elke vraagilstaan wat de toegevoegde waarde voor een coöperatie kan zijn

Opzet van het interview: deel 1 bestaat uit algemene vragen. Deel 2 is aan de hand van de literatuur gevonden punten over coöperaties. Het is een semigestructureerd interview, dus ik zal op tijd doorvragen naar voornamelijk het betrekken van leden bij de diverse karakteristieken. Ten slotte zal ik een klein aantal stellingen voorleggen.

Deel 1 - Algemene vragen [NAAM ORGANISATIE]

- Uw functie binnen de organisatie?
- Organisatiestructuur van de coöperatie [NAAM ORGANISATIE]
- Ambitie van [NAAM ORGANISATIE] Waarom dit?
- Missie en doel van de organisatie?
- Aantal verzekeringen, leden, waarvan agrarische verzekeringen EN verzekerden?
- Hoe zit het met de agrarische achtergrond en waarin komt dat terug?

Versterken van coöperatief karakter is waarschijnlijk een holistische aanpak van verschillende elementen vereist. Via 10 punten wil ik deze aanpakken en nagaan wat de rol daarvan is.

Deel 2: 10 punten uit literatuur

Transactierelatie

- Verzekeringsproducten. Waarop wordt de nadruk gelegd? (*Productoriëntatie, prijsoriëntatie, klantoriëntatie, concurrentoriëntatie*). Waarom en waarin wordt dit duidelijk? Hoe sluit dit aan bij de ambitie, missie en doel organisatie?

Financieringsrelatie (*niet de prijs van producten!*)

- Wat wordt er gedaan met gemaakte winst? Restorno, dode hand, premie verlagen, geïnvesteerd? Hoe komt de winst ten goede van de leden?
- Wordt deze relatie bewust gebruikt als een instrument voor vergroten betrokkenheid of het gevoel van eigen coöperatie? Op welke manier of waarom niet? Hebben leden keuze in wat er met eventuele winst gedaan wordt (*via alv*)?

- Rol van eventuele restorno of premieverlaging en wat voor effect op de leden?

Zeggenschapsrelatie

- Is het feit dat leden zeggenschap hebben, maakt dit het een effectief punt om de relatie leden-verzekeraar te versterken? Gebruikt [NAAM ORGANISATIE] dit dan ook bewust en hoe?
- Op welke manier hebben leden formele zeggenschap? (*Hoe*) Worden leden aangezet tot het laten gelden van een stem? Hoe is het contact, de oproep ter vergadering? Hoe vaak?
- Hoe is de opkomst? Aantal leden? Percentage van totaal stemgerechtigde.
- Kunt u de gang van zaken beschrijven op een ALV?
- Op welke manier is er informele zeggenschap? En wie? Wat is de rol van - en het effect op leden (*met formele zeggenschap*) daarin? Is deze geïnstitutionaliseerd (*adviesraden*)?

Ledenbetrokkenheid, solidariteit

- Waar zit ledenbetrokkenheid volgens u in?
- Betrokkenheid is in te delen in 3 à 4 categorieën. Leden die altijd al verzekert zijn geweest, een calculerende groep, en een zeer betrokken groep.
- Wat is de rol van loyaliteit tegenwoordig in de coöperatie? Geldt die ook nog voor grote verzekeraars als [NAAM ORGANISATIE] Hoe belangrijk is het prijscomponent hierin?
- Wordt dit gemeten? Is er een speciaal beleid voor betrokkenheid vergroten/behouden? Vragen naar meer informatie.
- Worden leden bekend gemaakt met het solidariteitsbeginsel? Waarom niet / op welke manier dan?

Lidmaatschap

- Doen leden iets met hun lidmaatschap, naast het verzekeringsproduct? Hierbij moet je denken aan zelfontplooiing binnen de onderneming, organisatie via de coöperatie, ledenvoordelen. Is er een aantal (%) actieve leden?
- Zijn er ledenvoordelen (kraaltjes en spiegeltjes)?
- Kun je hiermee het coöperatief karakter versterken? Wordt dat gebruikt door [NAAM ORGANISATIE]? Op welke manier?

Eigenschappen OWM

- Homogeniteit onder de leden? Op welke manier worden leden met dezelfde verzekeringen / risico samengebracht? Hoe veel en zijn ze bereid tot vaker?
- Levert het samengaan van diverse onderlinge problemen op betreffende betrokkenheid, ledenparticipatie? Hoe is dit opgelost? / Waarom niet?

Co-operative Social Responsibility

- Is dit een punt waarop een verzekeringscoöperatie zich kan onderscheiden? Waarom en op welke manier? Hoe doet [NAAM ORGANISATIE] dit?
- Heeft uw onderneming bepaalde ethische standpunten waarmee u zich onderscheidt als coöperatie en onderneming binnen de sector? En ten opzichte van de concurrent? Waarom? Hoe kijken leden / mensen die op zoek zijn naar een verzekering, daar tegen aan?
- Kennis onderwijs en training is een belangrijk onderdeel hiervan. Hoe komt dit ten uiting in de organisatie? Van personeel, management en leden?

- Sponsoring. [NAAM ORGANISATIE] is regelmatig sponsor van diverse evenementen. Wat is de keuze van sponsoring en waarom? Is het een voorwaarde dat het ten goede komt aan de leden? Op welke manier komt dit ten goede? Hoe gaan sponsorgelden naar doelen waarmee leden op ander vlak gesteund worden

Principes ICA: samenwerking met andere coöperaties

- De verzekerde boer is vaak lid van andere coöperaties. Wordt er samenwerking gezocht met deze coöperaties? Wat voor contacten gaat het? Frequentie, medium, etc. Wat is het doel van die contacten? (*Zijn deze contacten ten gunste van boer of verzekeraar?!*)

Co-operative identity en imago

- Imago van coöperatief ondernemen in het algemeen. Wordt er in [NAAM ORGANISATIE] iets gedaan met de 'wederopstanding' van de coöperatie? Jaar van de coöperatie? Geldt deze ook voor verzekeringscoöperaties?
- Good governance. Hoe wordt dit nagestreefd binnen [NAAM ORGANISATIE]?
- Transparantie rondom organisatie, producten en diensten. Hoe kenmerkt dit zich? Waarom transparanter dan / onderscheidend van andere organisaties?

Communicatie

- Hoe onderhouden jullie contact met de leden?
- Er zijn ledenbladen. Welke functie hebben die of welke rol nemen die in? (Informatievoorziening, wat voor informatie? Afgestemd op soorten leden?)
- Hoe is het informatiedilemma daarin? Dilemma tussen leden maximaal informeren en kans op teveel gevoelige informatie van [NAAM ORGANISATIE] op de markt.
- Hebt u een beeld hoe vaak er persoonlijk direct contact met leden is? Hoe vaak er contact tussen leden onderling is?
- Soms zijn er ontevreden leden. Hoe worden deze behandeld? Hoe wordt probleem bekend (*proactief, reactief*)? Wat worden met deze klachten gedaan?
- In hoeverre kan het lid in contact komen met het management? Staat personeel daadwerkelijk in het teken van het lid? Wordt er tijd vrij voor gemaakt?

Deel 2b: Overige vragen

Ervaringen verleden

- Wat zijn uw ervaringen –uw eigen mening- betreffende het versterken van het coöperatief karakter en de coöperatieve gedachte binnen uw onderneming? Kunt u deze uitleggen aan de hand van de 10 eerder genoemde kapstokken?
- Op welke punten in aanpak werd toen de focus gelegd? Waarom? Waar had volgens u meer aandacht naar uit moeten gaan?
- Wat zijn de grootste aandachtspunten op basis van uw ervaringen? Wat zou u me heel concreet adviseren om leden mee te laten denken en doen in *hun* coöperatie?

Wat houdt volgens u een coöperatief karakter in? En op welke manier heeft [NAAM ORGANISATIE] dit? Wat typeert het coöperatieve karakter van [NAAM ORGANISATIE]? Waarom vindt u dat [NAAM ORGANISATIE] een coöperatief karakter heeft? Wat is het unieke van [NAAM ORGANISATIE]? Welke karaktereigenschap is dat dan? Dichtbijheid en saamhorigheid?

Deel 3: afsluiting

- Deze gegevens worden anoniem behandeld als resultaten. Mag uw naam genoemd worden in het onderzoek als geïnterviewde / bron?
- Goedkeuring van de samenvatting van interview?
- Hebt u nog andere vragen, opmerkingen aan de hand van dit gesprek? Bedanken en afsluiten.

Bijlage 2: Lijst met informatie geïnterviewden

Univé Dichtbij	C. Ensing	Heerenveen	Directeur Univé Dichtbij
Rabobank Nederland	R. Korpershoek	Utrecht	Coöperatie & Governance RaboNL
Rabobank West Betuwe	H. Bolt	Tiel	Hoofd Coöperatiezaken
ZLM Verzekeringen	B. de Jonge	Goes	Algemeen directeur
Onderlinge 's Gravenhage	B. Stouten	Den Haag	Sectormanager
Ethias Verzekeringen (B)	G. Smets	Luik (telefonisch)	Coördinator MVO Ethias
Menzis Verzekeringen U.A.	I. Franken	Wageningen	MA bestuursdienst
CERA (B)	M. Vanhove	Leuven	Directeur CERA
ZLTO	T. Duffhues	Den Bosch	Coördinator Landbouw / Samenleving

Bijlage 3: Interviewverslagen

Transcripten van interviews en bijeenkomsten zijn op aanvraag verkrijgbaar.