



'COÖPERATIES HEBBEN DE WAARDEN VAN DE NIEUWE ECONOMIE AL IN DE GENEN'

DOOR: Arjen van Nuland
FOTO'S: Patrick van der Sande

» **Het begrip 'nieuwe economie' verspreidt zich in snel tempo. Dat is mede het werk van Marga Hoek, directeur van De Groene Zaak. In haar boek 'Zakendoen in de nieuwe economie' – Managementboek van het Jaar 2014 – belicht zij hoe deze nieuwe economie eruit ziet en hoe ondernemingen daarin functioneren. Opvallend is dat de coöperatie een bijzondere rol speelt in haar visie. Een gesprek over het einde van de lineaire 'take, make, waste' economie, meervoudige waardecreatie en de multistakeholdercoöperatie.**

De mensheid kampt op dit moment met meerdere crises tegelijkertijd. Met een wereldwijde financiële crisis als gevolg van ongebreidelde kredietverlening, met een energiecrisis als gevolg van de eindigheid van de fossiele brandstoffen, met meerdere ecologische crises zoals smog, vervuiling en uitputting van grondstoffen en met tal van sociale crises zoals uitbuiting en kinderarbeid, maar ook werkloosheid en verlies van zingeving. Volgens Marga Hoek zijn dit allemaal signalen dat ons huidige economische systeem in haar voegen kraakt. Dat systeem stelt namelijk financiële winst centraal, ten koste van andere economische activa zoals ecologie en sociale welvaart. Hoek: "We zijn terechtgekomen in een systeem waarin geld niet langer verbonden is met echte waarde. We onttrekken waarde aan de aarde en dat is niet duurzaam. We staan dan ook aan de vooravond van een transitie naar een nieuwe economie die in haar aard duurzaam is. Dat wil zeggen: waarin meervoudige waardecreatie het uitgangspunt is – financieel, ecologisch, sociaal en intellectueel. Ofwel op alle economische activa."

COÖPERATIE

SAMEN GAAN WE VERDER

RAAKVLAKKEN

In haar boek beschrijft Hoek een aantal fundamenteel nieuwe macro-economische uitgangspunten. Zo is de oude economie vooral kostengericht, terwijl de nieuwe vooral opbrengsten- ofwel waardegericht is. Is de oude economie gericht op controle en bescherming van gevestigde belangen, de nieuwe gaat uit van 'sharing', samenwerking en openheid. Belangrijk onderscheid is ook dat waar nu wordt uitgegaan van 'lineaire' processen in de 'supply chain' (met als gevolg dat schakels in de keten verantwoordelijkheid afschuiven), de nieuwe economie een 'circulair' model kent van 'communities' van verschillende stakeholders die streven naar maximale gezamenlijke waardecreatie. Derhalve spreekt Hoek van een 'value cycle'.

Hier ziet Hoek veel raakvlakken met het coöperatieve model. Coöperaties hebben volgens haar dan ook een sterke positie in deze nieuwe economie. Ze beschouwt het als een duidelijk signaal dat er op dit moment zoveel nieuwe coöperaties opgericht worden. Hoek: "Op dit moment telt Nederland zo'n 4.000 actieve coöperaties waarvan de helft in de laatste tien jaar is opgericht. Samenwerken genereert een hogere waarde dan afgedwongen prestaties. Kijk naar een coöperatie als CONO Kaasmakers. Die ontwikkelde samen met haar leden een betere marktpositie door weidegang te stimuleren door middel van extra premies. Maar ook veel energiecoöperaties leveren meerwaarde op."

VAN ALSMAAR GROTER NAAR ALSMAAR SLIMMER

Volgens Hoek is de essentie dat de leden in coöperaties een langetermijnrelatie met elkaar aangaan waardoor structureel meer waarde gecreëerd wordt dan op basis van enkelvoudige transacties. Er kan gezamenlijk geïnvesteerd worden in innovatie waarbij er zekerheid is dat deze voor de lange termijn tot waarde gebracht worden. Daarbij komt dat juist in coöperaties ook niet-financiële waarden van belang zijn. Waarden zoals beschikbaarheid van bepaalde producten (zoals bij glasvezelcoöperaties), afzetzekerheid, het openen van nieuwe markten of gezamenlijke innovatie zijn juist in coöperaties doel van de samenwerking.

Volgens Hoek is de coöperatie een organisatievorm die bij uitstek past bij de uitgangspunten van de nieuwe economie. Ze zegt: "Lokale en regionale verbindingen gaan

belangrijker worden. De nieuwe economie zal zich veel meer van onderop organiseren en daar kunnen coöperaties een belangrijke functie bij vervullen. Het centraal aangestuurde model van 'alsmaar groter en goedkoper' verdwijnt. Wat ervoor in de plaats komt is een model van 'alsmaar slimmer en meer waarde creërend'. En zo'n waarde kan ook heel goed versterking van de eigen regionale infrastructuur zijn. Dat is bijvoorbeeld nu al een uitgangspunt van de lokale Rabobanken."

SAMEN DE TAART GROTER MAKEN

Toch ziet Hoek ook nog belangrijke uitdagingen voor coöperaties. Veel coöperaties zijn volgens haar ontstaan vanuit de wens om krachten binnen een ketenschakel te bundelen, als tegenwicht ten opzichte van andere schakels. Voorbeeld hiervan is de inkoopcoöperatie. Hoek: "Deze krachtenbun-



deling heeft haar voordeel bewezen in de praktijk van de oude, lineaire economie". Maar in de nieuwe economie moeten deze coöperaties dóóntwikkelen naar een nieuw niveau van samenwerking. Het gaat nog teveel om 'samen staan we sterk', ofwel om macht door horizontale samenwerking. Terwijl er veel meer te winnen is door ook verticaal te gaan samenwerken in de keten."

Hoek – voormalig groepsdirectielid BAM Woningbouw en specifiek verantwoordelijk voor duurzaamheid en innovatie – noemt als voorbeeld haar voormalige werkgever, waar een dergelijke 'value cycle' met langetermijnverbintenissen werd ontwikkeld. Maar ook Cosun-dochter Duynie, die investeert in waterzuivering bij aardappelverwerkers om zodoende zetmeelresten te kunnen winnen voor het eigen

productieproces. Een dergelijke samenwerking kan dus zowel in de kern van de onderneming plaatsvinden, als in toeleverende processen zoals energie of huisvesting. Hoek benadrukt dat bij deze samenwerking steeds het doel is om samen de taart groter te maken. Dus niet de eigen positie centraal stellen, maar de samenwerking. En dus: gezamenlijke winst en rendementsdoelstellingen, winstdeling en liefst wordt een deel van het rendement ook beschikbaar gesteld voor gezamenlijke innovatie.

BETERE EN BREDERE SCOPE

Op de vraag of dergelijke nieuwe verbindingen niet boterzacht en nogal idealistisch zijn, reageert Hoek stellig: "In tal van sectoren laat dit type samenwerkingen nu al zien dat ze financieel rendement opleveren en ook een steviger businesscase op langere termijn. De koplopers

tonen betere financiële resultaten en versterken vooral ook strategisch hun positie. Dat is alles behalve zacht: dat is niks minder dan zakendoen, maar met een betere en bredere scope!"

Vaak focust een dergelijke samenwerking zich op project-niveau rond bepaalde thema's. Je zou echter nog verder kunnen gaan, zegt Hoek, door met de samenwerkingspartners één juridische entiteit te vormen. "Dat maakt samenwerking nog hechter. Denk bijvoorbeeld aan een multistakeholdercoöperatie. Zo'n constructie borgt dan dat de verschillende belangen in balans blijven en het benadrukt ook dat de samenwerking niet ad hoc is maar gericht op de langere termijn. En die multistakeholderbenadering vinden we terecht op veel plekken, zoals bij het GRI (Global Reporting Initiative) dat wereldwijd werkt aan betere verslaglegging."

Als concreet voorbeeld noemt Hoek Coöperatie Odin die verschillende soorten leden heeft: ondernemersleden, kapitaalleden en overige leden zoals klanten en werknemers. Maar ook onderzoeksinstituten kunnen lid worden. De gezamenlijke belangen die behartigd worden gaan dus verder dan die van de afzonderlijke partijen. Samen hebben ze als doel om gezonde voedingsproducten voor een goede prijs beschikbaar te krijgen.

Hoek concludeert dan ook dat coöperaties de waarden van de nieuwe economie al in de genen hebben. "Dit is geen trend of hype. Dit zijn de nieuwe waarden die nu al gemeengoed zijn bij de koplopers en die de standaard zullen worden voor alle ondernemingen." ■

"DE NIEUWE ECONOMIE
GAAT UIT VAN
'SHARING',
SAMENWERKING
EN OPENHEID"

MARGA
HOEK

Marga Hoek is directeur van De Groene Zaak. Deze ondernemersvereniging bundelt ruim 170 koplopers in duurzaam ondernemen en heeft als overkoepelende doelstelling om de Nederlandse economie versneld te verduurzamen. Ook is zij initiator en bestuursvoorzitter van Het Groene Brein, dat meer dan 60 wetenschappers met dezelfde missie uit tal van disciplines bundelt.

Als 'ondernemend bestuurder' heeft Hoek brede bestuurlijke en directie-ervaring in zowel de publieke als private sector. Daarnaast is zij bestuurlijk actief in enkele Raden van Toezicht en Advies en publieke besturen, onder meer in de financiële- en corporatiesector. Steeds stelt zij zich hierbij ten doel om duurzaam ondernemen te koppelen aan groei van winstgevendheid en continuïteit, en versterking van de concurrentiepositie. Zij publiceerde tal van artikelen en publiceerde onlangs het boek 'Zakendoen in de nieuwe economie' dat in 2014 in een Engelstalige versie zal uitkomen.