



DE COÖPERATIE ZORGT VOOR STABILITEIT EN CONTINUÛTEIT

door: Arjen van Nuland
foto's: Patrick van der Sande

Cees 't Hart was sinds 2009 CEO van zuivelcoöperatie FrieslandCampina. Op 15 juni 2015 begon hij aan een nieuwe uitdaging als CEO van het beursgenoteerde Deense bierconcern Carlsberg. We kijken met hem terug op zijn ervaringen binnen de coöperatie.

NA UW BENOEMING BINNEN FRIESLANDCAMPINA ZEI U IN EEN INTERVIEW DAT U SLAPELOZE NACHTEN HEBT GEHAD OVER UW VERTREK BIJ UNILEVER. HAD U DAT OOK BIJ DE KEUZE OM FRIESLANDCAMPINA TE VERLATEN?

Ja, en nog wel meer dan bij mijn vertrek bij Unilever. Het is altijd de vraag wat het beste moment is om ergens weer weg te gaan. Ik heb hier 7 jaar met hart en ziel gewerkt, dus het was een lastige beslissing. Maar FrieslandCampina komt in een volgende fase en ik heb alle vertrouwen in de strategie en het team om het met een gerust hart achter te kunnen laten. In combinatie met een hele mooie uitdaging bij Carlsberg voelt dit als het juiste moment.

U BENT BIJ FRIESLANDCAMPINA GESTART TOEN HET BESLUIT TOT FUSIE GENOMEN WAS. ZIJN DE VOORWAARDEN VOOR EEN SUCCESVOLLE FUSIE VAN TWEE COÖPERATIES ANDERS DAN BIJ EEN ANDERE ONDERNEMINGSVORM?

Nee, dat denk ik niet. Het coöperatiebestuur en de directie hebben beide andere aandachtsvelden bij de fusie. Het coöperatiebestuur heeft zich vooral gericht op het borgen van de ledenbelangen zoals leveringsvoorwaarden. De directie heeft zich met name gericht op het samensmelten van de werkorganisaties en het ontwikkelen van de strategie.

Wat wel nieuw voor me was, was het betrekken van de leden-melkveehouders bij de strategie. Dat kende ik

CEES 'T HART

Cees 't Hart leidde de samensmelting van Friesland Foods en Campina, die eind 2008 fuseerden tot het huidige FrieslandCampina waardoor de onderneming internationaal kon uitbreiden. Onder zijn leiding nam de omzet toe van 8,2 naar 11,3 miljard euro. Hij is bij Koninklijke FrieslandCampina opgevolgd door Roelof Joosten, sinds 2012 lid van de executive board van het zuivelconcern. FrieslandCampina is een coöperatie met 19.054 leden-melkveehouders en 22.168 medewerkers.

“JE BENT BETER AF MET EEN ZWAKKE DIRECTIE DAN MET EEN ZWAK BESTUUR”

niet bij eerdere functies. Zo bleken elementen als internationalisering en het bouwen van merken makkelijker door de leden geaccepteerd te worden dan een abstract begrip als duurzaamheid. Daar was meer overtuigingskracht voor nodig om onze leden daarin mee te nemen. Dan merk je dat je in de coöperatiestrategie de verschillende belangen moet samenbrengen. Een goede strategie wordt gevormd door co-creatie. Het verschil met een andere ondernemingsvorm is dat naast de inzichten van de onderneming ook die van de leden betrokken moeten worden in deze co-creatie. Daardoor ontstaat een sterke mix, omdat dan ook het sectorbelang scherp in beeld komt.

U HEEFT WELEENS GEZEGD DAT U 20.000 BAZEN HEBT. OP WELKE MOMENTEN OF BIJ WAT VOOR BESLISSINGEN VOELT U DAT?

In de praktijk valt dat natuurlijk wel mee. De input van de leden wordt door het coöperatiebestuur gekanaliseerd en zij vertalen naar de onderneming wat de leden belangrijk vinden. Voor een CEO maakt het wel een verschil of je aandeelhouders hebt of leden. Aandelen wisselen vaak snel van eigenaar en de langetermijnfocus is vaak beperkt; het zijn passanten. Leden van coöperaties zijn eigenlijk past echt aandeelhouders, want zij “houden de aandelen” voor de lange termijn. Dat geeft rust en stabiliteit. We zijn hierdoor in staat om niet alleen te focussen op de melkprijs van vandaag, maar ook op de langetermijnperspectieven en bijvoorbeeld duurzaamheidsnormen. De lange termijn en de korte termijn moeten met elkaar in balans gebracht worden. Bij beursgenoteerde ondernemingen is die korte termijn veel dominanter. Overigens heb je ook bij de coöperatie die kortetermijnresultaten nodig om naar die lange termijn te kunnen groeien. ▶



HET COÖPERATIEVE BESTUURSMODEL KENT EEN LEDENDOMINANTIE. IS DAT NOG HOUDBAAR BIJ EEN COÖPERATIE ZOALS FRIESLANDCAMPINA MET MEER DAN € 11 MILJARD OMZET EN EEN MONDIALE STRATEGIE?

Een belangrijke succesfactor voor een coöperatie als FrieslandCampina is de scheiding tussen de coöperatie en de onderneming. Wij hebben dat via het zogenaamde Zandlopermodel vormgegeven. Een goede bestuursstructuur en meerjarige basisafspraken met de leden over bijvoorbeeld de winstdeling en garantieprijsystematiek zorgen voor continuïteit en duidelijkheid.

Cruciaal hierin is dat bestuur en directie zich niet als de ander gaan gedragen. De CEO is geen melkveehouder en de boerenbestuurders zijn geen managers. Ieder moet zich bewust zijn van de eigen rol en van het feit dat men feitelijk onbekwaam is voor de rol van de ander. Als het fout gaat in de coöperatie, dan is dat vaak op dit terrein: men gaat op elkaars stoel zitten.

Uiteraard is het wel belangrijk dat de bestuurders over voldoende bestuurlijke ervaring beschikken en voldoende capaciteiten hebben om de bedrijfsvoering te overzien. De externe commissarissen spelen hierin ook een belangrijke rol door hiaten in kennis en ervaring in te vullen. Bij FrieslandCampina bestaat de Raad van Commissarissen uit 9 leden en 4 externen met specifieke expertise. Ik ben positief verrast over hoe deze “countervailing power” in de praktijk werkt. Het is een enorm krachtige basis voor een evenwichtige bestuursstructuur.

Ik heb veel bewondering gekregen voor de boerenbestuurders en voor de coöperatieve continuïteit. Steeds is men weer in staat om leden te vinden die deze zware taak kunnen vervullen. De coöperatieve ondernemingsvorm heeft dan ook de toekomst. Een kwetsbaar punt is echter het opleiden van bestuurders. Dat moet vanaf de basis aandacht krijgen. Sterke bestuurders zijn een voorwaarde voor een sterke coöperatie. Je bent beter af met een zwakke directie dan

**“BESTUUR
EN DIRECTIE
MOETEN ZICH NIET
ALS DE ANDER
GAAN GEDRAGEN”**

met een zwak bestuur. Immers, een zwakke directie zal alleen het resultaat negatief beïnvloeden, terwijl een zwak bestuur de continuïteit van de coöperatie in gevaar brengt.

ZIET U NOG KARAKTEREIGENSCHAPPEN OF VAARDIGHEDEN DIE EEN CEO IN EEN COÖPERATIE MOET HEBBEN?

Een CEO van een coöperatie moet geen zonnekoning zijn. Binnen de coöperatie passen geen grote ego's. Je moet een teamplayer zijn die wil verbinden en moet kunnen luisteren naar de signalen die zowel vanuit de leden komen als uit de organisatie. Het is ook belangrijk dat je goed kunt communiceren en kunt inspireren. Dat helpt enorm om de grote achterban mee te krijgen. Een voorbeeld hiervan is onze campagne Van Gras tot Glas, waarmee we de keten willen verbinden. Onze leden begrijpen dat een verbonden keten belangrijk is, maar ook dat dit een extra verantwoordelijkheid bij hen zelf legt, ook voor andere schakels in de keten. —