



ARJEN VAN NULAND, DIRECTEUR NCR

‘Jonge’ coöperaties st

Van de bijna 4.000 coöperaties die Nederland telt, is ruim de helft in de laatste tien jaar opgericht. Hiervan zijn er rond de vijftig aangesloten bij de Nationale Coöperatieve Raad, hoofdzakelijk grote coöperaties uit de agrarische hoek en uit de financiële dienstverlening. Onder leiding van directeur Arjen van Nuland wil de NCR zich verbreden naar alle coöperaties in Nederland. ‘Dat stimuleert de kennisontwikkeling.’

Tekst:
Gerrit Wildenbeest
Fotografie: René Faas

Wie aan coöperaties denkt, denkt toch al gauw aan agrarisch getinte coöperaties als FloraHolland, CNB, FrieslandCampina en Rabobank. Dat weerspiegelt zich in de NCR, de Nationale Coöperatieve Raad, die tot voor kort met de toevoeging ‘voor de land- en tuinbouw’ door het leven ging. Het ontstaan van de oudste agrarische coöperaties ligt inmiddels ruim een eeuw achter ons en had in veel gevallen als achtergrond het vormen van marktmacht van boeren en tuinders tegenover de particuliere handel.

“Het ontstaan van de eerste coöperaties een eeuw geleden was een piekmoment in de coöperatieve historie, ik denk dat we nu weer zo’n piekmoment beleven”, zegt Arjen van Nuland, die begin dit jaar Ruud Galle heeft opgevolgd als directeur van de NCR. “De coöperatieve ondernemingsvorm is ongekend populair. Er zijn zo’n 4.000 coöperaties in Nederland, waarvan de helft de laatste tien jaar is opgericht. Denk aan de vele energiecoöperaties, zorgcoöperaties enzovoort.”

Reden voor de NCR om zich ook open te stellen voor deze jonge coöperaties. Van Nuland, in een van zijn vorige functies directeur van de suikerbietentelerscoöpera-

tie CSV Covas, gaat de verbreding leiden.

Getalsmatig mogen de bij de NCR aangesloten agrarische en financiële coöperaties een kleine minderheid vormen, qua omzet overtreffen ze de rest verre. Uit dat oogpunt is de voorgenomen openstelling nauwelijks relevant...

“Ik schat dat de huidige 51 NCR-leden 80-90 procent van de totale coöperatieve omzet in Nederland voor hun rekening nemen. Het klopt dat de ‘nieuwe’ coöperaties qua omzet nog weinig betekenen, maar daar gaat het ons niet om. Wij zijn een kenniscentrum dat onze leden wil inspireren met nieuwe inzichten. De diversiteit in ons huidige ledenbestand is beperkt, we zien dat veel vraagstukken buiten de land- en tuinbouw anders worden opgelost. Omgekeerd zien we ook dat veel nieuwe coöperaties met onderwerpen te maken hebben waarmee de oudere coöperaties al langer ervaring hebben.”

Twintig jaar geleden werden coöperaties nog beschouwd als stoffige instituten, nauwelijks berekend op de dynamiek van de moderne tijd. Vanwaar die hernieuwde populariteit?

“De coöperatieve ondernemingsvorm past bij de trend dat mensen



Simuleren kennisontwikkeling

dingen weer zelf willen regelen. Bij coöperaties staat het belang van het lid voorop. De coöperatie past ook bij de trend naar duurzaam ondernemen vanuit een langetermijnperspectief en is zeker ook een reactie op de bonuscultuur en de nadruk op aandeelhouderswaarde bij andere ondernemingsvormen.”

“Hoewel coöperaties met een sociale doelstelling niet onze doelgroep zijn, heb je als coöperatie met een economische doelstelling altijd een vorm van sociale binding nodig om dat langetermijnperspectief in het oog te houden. In de loop van de tijd is de nadruk bij veel bestaande agrarische coöperaties wel verschoven naar de economische prestaties. Daardoor kunnen niet-economische kernwaarden ondersneeuwen, bijvoorbeeld dat je er ook bent voor minder rendabele producten, het bieden van betalingszekerheid, het ontzorgen van je leden. Als je alleen het economische doet, kan dat uiteindelijk het bestaansrecht ondergraven.”

Wat kunnen agrarische coöperaties leren van de nieuwkomers?

“Diverse al wat oude coöperaties vinden het lastig jongeren betrekken te houden bij hun bedrijf. De nieuwe coöperaties zijn daar vaak beter in. Hoe doen ze dat? Als platform voor kennisontwikkeling zijn we ook geïnteresseerd in onderwerpen als digitalisering van het lidmaatschap en digitaal vergaderen. Het ontwikkelen van loyaliteitsprogramma's richting de leden is een ander interessant coöperatiebreed item. Of neem de verbinding van verschillende partijen in de productieketen, waar veel nieuwe coöperaties interessante ideeën over hebben. Datzelfde geldt voor het verbinding zoeken met andere schakels in de keten, wat hier en daar gebeurt in

de vorm van de zogenaamde multi stakeholder-coöperatie. Ook op het gebied van financiering, denk aan het fenomeen crowdfunding of kredietunies, zijn er interessante ontwikkelingen gaande.”

“Omgekeerd kunnen de nieuwe coöperaties leren van ontwikkelingen die de oudere coöperaties al hebben meegemaakt, denk aan schaalvergroting - van lokaal naar regionaal naar nationaal - en de daarmee verweven fusieprocessen. Veel agrarische coöperaties zijn nu zo groot dat de periode van fusies achter hen ligt, bij hen is nu internationaal ondernemen een actueel onderwerp.”

Er is een discussie gaande over de 'nieuwe economie' waarin tegenstellingen tussen schakels in de keten worden opgeheven ten faveure van het gezamenlijk belang. Wat kan de coöperatieve ondernemingsvorm in dit verband betekenen?

“Ik zie wel een uitdaging in die nieuwe economie, zoals verwoord is in het boek 'Zakendoen in de nieuwe economie' van Margra Hoek. Ze merkt daar bijvoorbeeld op dat innovatie binnen een schakel vaak maar met kleine stapjes gaat, terwijl grote systeeminnovaties vaak plaatsvinden door samenwerking met en tussen schakels. Veel vraagstukken waar we nu mee zitten ga je niet meer alleen oplossen, daar zijn vormen van integratie van belangen nodig.”

CNB heeft als een van de weinige agrarische coöperaties zowel producenten als handelaars als lid. Dat levert nogal eens spanningen op...

“Kun je van verschillende deelbelangen per schakel naar een gemeenschappelijk belang gaan? Dat is lastig. Dat geldt voor één product als bloembollen al, laat staan als je verbinding zoekt met echt andere bedrijven. Maar het

machtsdenken heeft zijn beperkingen. Hoe groot de schaal van je coöperatie ook is, als FloraHolland of als de Greenery heb je de retail niet in je macht en dat geldt omgekeerd ook. Verbinden met anderen vanuit een gemeenschappelijk belang, dat wordt de toekomst.”

Financiering is bij veel coöperaties een discussiepunt. Wat zijn hier de ontwikkelingen?

“Er zit een spanning tussen zeggenschap van de leden en financiering met vreemd kapitaal, zie de discussie bij For Farmers, je hebt hetzelfde gezien bij de Rabo-ledencertificaten. Bij sommige oude coöperaties is de schaal echter zo groot dat zelffinanciering door de leden lastig is. Coöperaties zoeken naar vormen om vreemd vermogen aan te trekken en toch de zeggenschap bij de leden te laten, maar in principe leveren leden bij vreemd kapitaal zeggenschap in.”

“De laatste jaren zien we regelmatig dat het ledenvermogen in dode hand steeds meer individueel op naam gesteld gaat worden, waarbij dan de mogelijkheid kan ontstaan om dat intern te verhandelen. Veel coöperaties werken met het model dat een deel van de winst wordt toegevoegd aan het eigen vermogen en een deel wordt uitgekeerd, al dan niet onderverdeeld in op naam gesteld eigen vermogen en/ of als nabetaling/restitutie. Je moet sowieso wat in de oorlogskas houden om te investeren, te innoveren en om tegenvallers op te vangen.”

“Naar de beurs gaan om geld op te halen, dan bestaat het gevaar dat het lid geen doel meer is, maar een middel ter verhoging van de aandeelhouderswaarde. Dat kan botsen, als het bijvoorbeeld gaat om langetermijninvesteringen die ten koste kunnen gaan van de kortetermijnwinstgevendheid.”

Je noemde dat jonge coöperaties er vaak beter in slagen jongeren erbij te betrekken. Meer in het algemeen is met de toenemende schaalgrootte de ledenbetrokkenheid een punt van zorg. Hoe sta je in dit verband tegenover vormen van afgedwongen ledenbetrokkenheid als de leveringsplicht?

“Ledenbetrokkenheid moet in het systeem zitten. Je bent er niet met een keer per jaar een ledenvergadering. Een getrapte vorm van ledenvertegenwoordiging met regionale bestuursleden die dicht bij de leden staan, kan er voor zorgen dat leden zich toch betrokken voelen bij hun coöperatie. FloraHolland heeft nu de 'community' als modern informatie- en discussieplatform voor en tussen leden ontwikkeld. Investeren in ledenbetrokkenheid, dat is belangrijk. Dat kan bijvoorbeeld ook door leden eens 'op de koffie' uit te nodigen als een nieuwbouwproject gereed is.”

“Leden moeten graag zaken met je willen doen, maar een leveringsplicht kan als stok achter de deur nodig zijn. Je hebt als onderneming nu eenmaal een bepaald volume nodig om een organisatie te draaien. Leveringsplicht kan coöperatief zijn, als je daardoor gunstiger voorwaarden kunt creëren. Als tien procent van je leden wegloopt, gaat dat ten koste van het langetermijnbelang. Als je als coöperatie op lange termijn wilt investeren, mag je ook langetermijncommitment van je leden vragen.”