Coöperatief ondernemen

VAN JOU, VOOR JOU

Coöperatief ondernemen

VAN JOU, VOOR JOU

Inhoudsopgave

4-5
DE COÖPERATIE: SAMEN ONDERNEMEN

6-7
DE COÖPERATIE VOLGENS DE WET

8-15
DE COÖPERATIE IN DE PRAKTIJK

16-19
COÖPERATIEVE UITGANGSPUNTEN

20-35
HET DOEL VAN COÖPEREREN

36-37
COÖPERATIES IN NEDERLAND ANNO 2012

38-39
HET COÖPERATIEVE ANTWOORD

40-41
COÖPERATIES IN NEDERLAND: EEN SELECTIE

42
OVER DE DE NCR

DE COÖPERATIE: SAMEN ONDERNEMEN

Dit boekje gaat over coöperaties. Een relatief onbekende ondernemingsvorm, die vroeger in Nederland vooral in de land- en tuinbouw voorkwam. De laatste jaren is de coöperatie ook in andere sectoren in opmars.

Nederland heeft een rijke ervaring op het gebied van coöpereren. Als we kijken naar coöperatieve bedrijven gaat het historisch vooral om coöperaties van consumenten en kleine zelfstandigen in bedrijfstakken als landbouw, verzekeren en bankieren. Steeds ging het om individuen die, ondanks hun relatief beperkte individuele slagkracht, grip wilden krijgen of houden op hun eigen toekomst. Ze gingen samen inkopen of verkopen, of samen een bedrijf, verzekering of bank opzetten die de leden op maat moest bedienen.

Poldermodel

Samenwerken vormt een belangrijk onderdeel van de Nederlandse cultuur. Het poldermodel is daar de ultieme uiting van: als je met elkaar woont in laaggelegen land tussen dijken, is het zaak om die dijken ook samen in stand te houden. Je zult een gezamenlijk plan moeten maken en dat vervolgens ook samen uit moeten voeren door taken te verdelen of samen professionals in te huren.

In het geval van coöperaties leidt zo'n samenwerking tot een onderneming. Het basisverhaal is simpel: je wilt in de markt een doel bereiken dat je alleen niet kunt realiseren. Daarom richt je een vereniging op die vervolgens een bedrijf opzet om dat doel te realiseren.

2012

De Verenigde Naties hebben 2012 uitgeroepen tot het Internationale Jaar van de Coöperatie. Dit onder het motto 'Cooperative enterprises build a better world'. Dat is



nogal een forse claim. Een claim die niet echt past bij de Hollandse nuchterheid waarmee Nederlandse coöperaties doorgaans worden opgezet. Natuurlijk is binnen coöperaties in zekere zin sprake van een collectief doel, maar de basis is zakelijk. We praten niet voor niets over een cooperatieve onderneming. De individuele leden maken zakelijk gebruik van de coöperatieve onderneming en die onderneming moet zakelijk bijdragen aan het doel van de individuele leden. Alleen de uitwerking is collectief: je doet het samen met anderen die ook zo'n doel hebben. Het 'ik wil' wordt onderdeel van 'wij willen'. Je plaatst je doel in een groter geheel. Niet zozeer om ideologische, maar vooral om praktische redenen. Ter illustratie nog eens dat poldervoorbeeld: de bewoners van de polder werken niet samen omdat ze zo begaan zijn met het lot van hun buurman of omdat ze zich zo één voelen met de andere polderbewoners, maar omdat ze zich, ieder individueel, afhankelijk weten van de dijken. Het is welbegrepen eigenbelang.

Idealistisch

In sommige landen wordt het begrip coöperatie erg idealistisch opgevat: de coöperatie als een alternatieve en/of collectieve economische ordening variërend van romantische idealen over 'alles samen doen' tot door de staat afgedwongen samenwerkingsverbanden In deze gevallen worden leden verondersteld hun eigen belang weg te cijferen ter wille van een 'hoger ideaal'.
Niettemin is de VN-slogan wel begrijpelijk. Coöperaties zijn altijd ontstaan in tijden dat er behoefte was aan verandering. In de negentiende eeuw, bij de opkomst van de kapitalistische economie, ging het om de emancipatie van groepen die niet zo kapitaalkrachtig waren maar niettemin hun eigen plek wilden bevechten. Wat de Verenigde Naties betreft geldt dat verhaal op dit moment even hard voor grote groepen mensen in de derde wereld. Maar ook in onze rijke westerse wereld zien we een groeiende groep mensen die graag willen kunnen werken en consumeren op hun eigen voorwaarden. Ze willen bijvoorbeeld liever zelfstandig blijven dan werken voor een anonieme baas. Dan kan samen ondernemen in verenigingsvorm nieuwe kansen scheppen.

DE COÖPERATIE VOLGENS DE WET

In artikel 53 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek staat wat de Nederlandse wet onder een coöperatie (of een coöperatieve onderneming) verstaat.

Samengevat komt het hierop neer:
a. Een coöperatie is een vereniging;
b. Die vereniging exploiteert een bedrijf;
c. Dat bedrijf voorziet in 'bepaalde stoffelijke behoeften' van de leden;
d. En sluit daartoe overeenkomsten af met die leden.

Stoffelijke behoeften

De moeilijkste termen zijn die stoffelijke behoeften. De term stoffelijk – materieel, economisch – sluit aan twee zijden iets uit. Het

gaat niet om idealen of andere onstoffelijke zaken, maar het gaat ook niet alleen maar om winst. Het gaat om stoffelijke behoeften: om (economische) producten of diensten. En het gaat niet om alle behoeften van de leden, maar uitdrukkelijk om bepaalde behoeften. Welke dat precies zijn staat vermeld in de statuten van de coöperatie.

De leden doen zaken met hun coöperatieve bedrijf: ze sluiten er een overeenkomst mee af. Dat wil dus zeggen dat er binnen de coöperatie sprake is van twee partijen; de leden en het bedrijf.

In hetzelfde wetsartikel wordt ook de onderlinge waarborgmaatschappij beschreven. Dit is een vereniging waarbinnen de leden onderling hun risico's delen (denk bijvoorbeeld aan brand, ziektekosten en autoschade). Dit is ook een coöperatie, maar er gelden enkele aparte wettelijke regelingen voor.

Flexibel

De wettekst over de coöperatie is erg flexibel. Over de mogelijke doelen van een coöperatie wordt bijvoorbeeld niks gezegd. Er komen dan ook allerlei soorten coöperaties voor. Als consumenten besluiten om gemeenschappelijk producten of diensten in te kopen, spreek je over een consumentencoöperatie. Ook ondernemers kunnen zo'n (inkoop)samenwerking aangaan. Dan wordt het een ondernemerscoöperatie genoemd. In een ondernemerscoöperatie kunnen ook afspraken gemaakt worden over de verkoop van producten of diensten, transport, verwerking en export. In werknemerscoöperaties zijn de werknemers eigenaren van het bedrijf. Een ander soort coöperatie is de multi-stakeholder coöperatie: in deze coöperatie zijn er verschillende typen leden (ondernemers, consumenten, medewerkers), maar ze hebben samen één duidelijk doel.

Het oudste geslaagde voorbeeld van een coöperatie is die uit het Engelse Rochdale. Deze stamt uit de jaren veertig van de negentiende eeuw. Arbeiders in de plaatselijke textielindustrie waren steeds meer aangewezen op een beperkt aantal levensmiddelenwinkels die niet alleen duur waren, maar vaak ook producten van slechte kwaliteit verkochten. Meestal waren die winkels ook nog in handen van dezelfde personen die de plaatselijke fabrieken bezaten. De klanten creëerden zelf een alternatief door samen eigen winkels op te zetten.



"De coöperatie is vooral gefocust op de langere termijn."

Jos van Campen,
Voorzitter Cosun

DE COÖPERATIE IN DE PRAKTIJK

In het vorige hoofdstuk werd de wettelijke definitie van een coöperatie besproken. Maar wat betekent dit concreet? Wat is een coöperatie nu precies? Een coöperatie is een onderneming die wordt bestuurd en gefinancierd door leden die gebruik maken van die onderneming.

Geen beleggers, maar gebruikers

Gewoonlijk is een onderneming eigendom van ondernemers of beleggers die als doel hebben daar geld mee te verdienen. Zo'n onderneming doet zaken met andere partijen en wil daar zoveel mogelijk aan over houden. In het geval van een particuliere onderneming gaat het om de ondernemer zelf, en in een vennootschap om de beleggers of aandeelhouders. Centraal staat de vraag of er winst gemaakt wordt. En vooral aandeelhouders willen bovendien zo snel mogelijk rendement. Een niet-coöperatieve onderneming is met andere woorden 'winstgedreven'. Bij een coöperatieve onderneming ligt dit fundamenteel anders. De vereniging van eigenaren – de coöperatie – bestaat namelijk uit gebruikers van de onderneming. De leden zijn klanten of leveranciers van de coöperatie. Die zijn er niet op gericht om die coöperatieve onderneming winst voor hen te laten maken, maar ze willen wel dat het hen persoonlijk economisch voordeel oplevert. Zij willen door die onderneming op een bepaalde manier bediend worden. Zo voordelig mogelijk, zo gemakkelijk mogelijk, zo zeker mogelijk, zo veilig mogelijk, zo dicht mogelijk bij huis, zo duurzaam mogelijk, of welk doel die leden ook mogen hebben. Essentieel is dat de coöperatie van eigenaren – de vereniging van gebruikers – op de eerste plaats geïnteresseerd is in wat die onderneming voor hen doet. De vraag hoeveel winst die onderneming maakt is een afgeleide: een middel. Daarom wordt er bij een coöperatie ook niet gesproken over winst maar over exploitatiesaldo.

De eerste agrarische Nederlandse coöperatie (1877) was de Zeeuws-Vlaamse inkooporganisatie 'Welbegrepen eigenbelang' uit Aardenburg. Zij kochten gezamenlijk meststoffen en zaaigraan in. De coöperatie was niet alleen bedoeld om samen zo voordelig mogelijk in te kopen, maar met name ook om met behulp van het toen net opgerichte Rijkslandbouwproefstation de aangeboden waar eerst te controleren op kwaliteit.

Waarde creëren

Een coöperatieve onderneming wordt bestuurd en gecontroleerd door leden die zich afvragen of ze er als klant of als gebruiker wel voldoende aan hebben en of de onderneming zich wel houdt aan het doel dat de leden zich gesteld hebben. In een coöperatieve onderneming gaat het om waar het volgens de economische theorie in elke onderneming om hoort te gaan: waarde creëren voor je klanten of gebruikers, de leden.

Overigens betekent dit natuurlijk niet dat er in een coöperatieve onderneming niets verdiend hoeft te worden. Als de coöperatieve onderneming verlies maakt of niets kan investeren, valt er ook geen gebruik meer van te maken. Maar de volgorde in doelstelling is principieel anders.

In menig handboek staat dat een onderneming er is om waarde te creëren voor haar klanten. Je hebt per slot van rekening klanten nodig om iets aan ze te kunnen verdienen. Hier zit een belangrijk verschil tussen een private onderneming en een coöperatie. In principe kan een ondernemer of belegger kiezen voor iets anders: voor andere producten en/of andere klanten, voor andere marktsegmenten waar meer valt te verdienen. Voor een coöperatieve onderneming geldt dat niet. Die is verbonden met haar gebruikers.

Samen ondernemen

In een coöperatie komt het er op neer dat je samen met anderen een onderneming oprichtwaarbij je zelf als klant centraal wilt staan. Vanaf dat moment heb je niet alleen te maken met jezelf, je eigen gezin, je eigen huishouden of je eigen bedrijf, maar óók met het bedrijf dat je samen met anderen runt. Je kunt, als lid of als klant, wel allerlei eisen stellen, maar als de coöperatieve onderneming daardoor verlies maakt of te duur wordt, schiet je daar uiteindelijk niks mee op. Je moet dus gaan denken op twee niveaus: als klant en als coöperatief ondernemer.

Daarmee hebben we één van de grote voordelen van coöpereren te pakken. Het stelt je namelijk in staat om je belangen te stroomlijnen. Je kunt je beslissingen gaan



afstemmen met een onderneming, een zakenpartner waar je mede-eigenaar van bent. Het voordeel daarvan is dat je de kracht en de kennis en kunde van een andere schakel in de economische keten in eigen huis haalt. Je speelveld wordt groter. Dat stelt je in staat je eigen belang in een groter geheel te plaatsen, en dat binnen een vertrouwde omgeving. Dat delen van kennis in onderling vertrouwen vormt een belangrijke meerwaarde van coöperaties.

Je vergroot je wereld

Daarmee komen we op die andere omschrijving van coöperatief ondernemen: het is een middel om iets te realiseren wat je alleen niet zou kunnen realiseren. Je zou dat samen kunnen vatten als het vergroten van de cirkel van waaruit je leeft of werkt. We hebben onze individuele mogelijkheden – onze arbeidskracht en vaardigheden, ons bezit en ons kapitaal – en die kunnen we 'verhuren' op de markt. Daarbij kunnen we niet verder springen dan onze polsstok lang is. In een wereld van enorme conglomeraten van multinationals en winkelketens kan dat nogal benauwen. Je kunt wel van alles willen, maar een individu die op eigen voorwaarden zelfstandig wil opereren, maakt in dat geweld vaak weinig kans. Onze samenleving doet een voortdurend beroep op individueel ondernemerschap. Maar dat moet je kunnen én willen.

Bij dat kunnen gaat het om de vraag of je wel voldoende kapitaal en vaardigheden hebt om het door jou beoogde bedrijf te beginnen. Soms kom je met een goed idee en een lening een heel eind, maar als je door wilt groeien en personeel aan zou moeten trekken, wordt het een ander verhaal. Dan is het vervolgens de vraag of je wel zin hebt om zo'n bedrijf op te zetten. Het kan heel goed zijn dat je iets belangrijk vindt – en daar ook geld in wilt steken – zonder dat je zin hebt om je eigen stek of beroep te verlaten en het risico van ondernemerschap op een ander of hoger niveau aan te gaan. In zo'n geval kan het een alternatief zijn om samen met anderen een bedrijf in het leven te roepen dat in de gewenste behoeften voorziet. Je blijft zelfstandig, je blijft doen wat je doet, maar tegelijk ga je deel uitmaken van een grotere cirkel om je heen. Dat verhoogt je (nu gezamenlijke) mogelijkheden: horizontaal (samen met je medeleden) en verticaal

"Coöperatief ondernemen is ondernemen vanuit een gedeeld eigenbelang. Do it yourself, maar dan in solidariteit."

Joost Janmaat, Mede-oprichter Open Coop en Lid van de Rabobank.



(samen met die coöperatieve onderneming). Samen met anderen plaats je een onderneming in de markt waar je zaken mee doet in een eigen invloedsfeer.

Coöperaties zijn dan ook vooral interessant voor mensen die in een situatie verkeren waarin ze niet tevreden zijn over het functioneren van de markt. Soms wordt er niet geleverd wat je zou willen hebben; soms ben je niet tevreden over de kwaliteit die geleverd wordt; soms heeft de andere partij zoveel macht dat je er gewoon geen goed gevoel bij hebt. Dan kun je je neerleggen bij die onvermijdelijk lijkende gang van zaken, bij 'de realiteit van de markt', maar je kunt ook proberen om invloed te houden op je eigen toekomst door met anderen een sterkere positie te verwerven binnen een grotere cirkel.

Een vereniging

Belangrijk bij dit alles is dat een coöperatie een vereniging van gebruikers is. De coöperatieve onderneming is een op zichzelf staande entiteit of rechtspersoon, en de leden blijven ook zelfstandig. Het kan soms wel zo zijn dat de leden financieel aansprakelijk zijn voor eventuele tekorten van de coöperatieve onderneming, maar ze vormen geen onderdeel van die coöperatieve onderneming. Binnen de democratische structuur van de coöperatie overleg je en stem je op basis van argumenten en uiteindelijk geeft de meerderheid de doorslag. Die afhankelijkheid van een meerderheid zal sommigen akelig in de oren klinken, maar in de coöperatieve praktijk valt dat mee. Ten eerste heb je als leden iets gemeen: je bent allemaal onderdeel van de keten van gebruikers en er bestaat geen externe druk van beleggers. Op de tweede plaats is bij de oprichting een gemeenschappelijk doel geformuleerd waaraan de coöperatieve vereniging zich heeft te conformeren. Ook dat maakt dat er niet zo gauw vreemde beslissingen genomen zullen worden. En op de derde plaats worden de bestuursleden weliswaar gekozen, maar dat zijn ze in principe zonder last of ruggenspraak. Ze zitten niet in het bestuur namens een bepaald deel van de leden maar ze zitten er voor de coöperatie als geheel. Dit uitgangspunt is één van de manieren waarop het coöperatieve besef wordt bewaakt dat men elkaar uiteindelijk wel nodig heeft.





Ledenbetrokkenheid

Ledenbetrokkenheid is een cruciale voorwaarde voor een coöperatie. Als je een sfeer van vertrouwen wilt behouden moeten leden ook weten wat er speelt. En dat weten moet van twee kanten komen. De coöperatie moet volstrekt transparant zijn en naar alle leden willen luisteren. En de leden moeten actief nota nemen van wat bestuur en andere leden te melden hebben en hun eigen wensen of aarzelingen ook actief ventileren. Gelukkig is de kans daarop groot omdat de leden niet alleen lid en financier zijn, maar ook gebruik maken van hun coöperatie om hun eigen doel te kunnen realiseren.

Daarnaast is zeggenschap van de leden een belangrijk kenmerk van coöperaties. De aspiratie van de leden staat immers centraal. Het ideaal van een coöperatie is dat ze actief bestuurd wordt door betrokken leden die er belang bij hebben. De betekenis en de meerwaarde van een coöperatie zit in het feit dat de klant/investeerder verbonden is met de onderneming. Hij is geen lid om weg te lopen als het even tegenzit.

Dat betekent dat er binnen een coöperatieve onderneming een heel andere afrekencultuur bestaat dan bij andere ondernemingen. Ze zijn immers niet beursgenoteerd maar lidgenoteerd. Je kunt niet alleen verwijzen naar een beursnotering (of een prijsnotering) maar je zult voortdurend moeten overwegen en heroverwegen waar de leden belang bij hebben. Zoals we eerder stelden: de interne markt van een coöperatie is geen anonieme markt, maar een democratische arena. Dat is de plek waar bestuur en management zich moeten verantwoorden tegenover de leden.

Veel managers en bestuurders formuleren die verantwoording in termen van 'kunnen uitleggen'. En dat bedoelen ze niet vrijblijvend. Op de eerste plaats betekent 'kunnen uitleggen' dat je ook moet weten wat het belang is van de leden en wat die leden als hun belang ervaren. Maar op de tweede plaats kun je betrokken mensen niet zomaar iets op de mouw spelden. Betrokken mensen stellen kritische vragen: Wat heb ik daaraan, hoe staat het met de prijs, met de kwaliteit, met het rendement op mijn geld, met de toekomst? 'Kunnen uitleggen' is daarmee een hele goede disciplineringsmethode mits de leden actief betrokken blijven.

Het in stand houden van ledenbetrokkenheid en de interne democratie is een belangrijke taak binnen coöperaties. Een taak die primair ligt bij het bestuur van de coöperatieve vereniging en niet zozeer bij het management. Eigenlijk heeft het bestuur tot taak zijn eigen oppositie te creëren. De leden moeten als het ware gekieteld worden om wakker te blijven. Anders dreigt het voortdurende gevaar dat de coöperatieve onderneming een 'gewone' onderneming wordt.

Qua organisatie speelt dit gevaar als een coöperatie sterk groeit, bijvoorbeeld door fusies. Dan kan het voor de leden een ver-van-mijn-bed show worden. Vaak wordt dan gekozen voor een getrapte zeggenschap waarbij de discussie in regionale



"De coöperatie is absoluut een moderne ondernemingsvorm. Ze is terug van weggeweest."

Ruud Galle, Directeur NCR

kringen wordt gevoerd en doorgegeven aan centrale vertegenwoordigers. Opvallend daarbij is dat directies en besturen van coöperatieve miljardenbedrijven nog altijd de moeite nemen om op vele van dergelijke regionale vergaderingen aanwezig te zijn omdat het loont, in respons en ledenbetrokkenheid.

Zakelijke zelfhulp

Wie de moderne geschiedenis van de West-Europese en zeker de Nederlandse coöperaties bekijkt, kan constateren dat die over het algemeen zeer zakelijk en sociaal zijn.

Een eerste element is dat coöperaties uitdrukkelijk worden gezien als een vorm van zelfhulp. Coöpereren is niet iets dat je van bovenaf moet opleggen of met subsidies moet stimuleren. Er is sprake van zelffinanciering, zelfbestuur en zelfgebruik. Dus geen invloed van bijvoorbeeld externe beleggers, want dan haal je toch weer andere belangen binnen. Als er doelen of nevendoelen gesteld worden door externen vertroebelt dat de betrokkenheid en de meerwaarde van een democratische structuur. Reden waarom de term 'coöperatie' in Oost-Europa nog altijd een slechte reputatie heeft: daar waren coöperaties van overheidswege afgedwongen samenwerkingsverbanden waarbinnen je in wezen gewoon moest doen wat er gezegd werd.

Een tweede element van die zelfhulp is dat leden verantwoordelijk blijven voor hun eigen bedrijf. Dus ook geen interne subsidies of bevoordeling van het ene lid boven het andere. Als een deel van de leden verzaakt, is dat funest voor de anderen. Het zet niet alleen het democratisch functioneren onder druk maar geeft bovendien het gevaar dat de coöperatie als geheel er aan onderdoor gaat. Ideologische doelstellingen als 'presteren naar vermogen en consumeren naar behoefte' zal men in de moderne coöperatieve wereld niet horen. Zeker als er sprake is van monopolistische tendensen in de markt kan het slim zijn om zwakkere broeders zo lang mogelijk binnen boord te houden. Maar het feit dat de coöperatie er is voor het belang van de le-

den betekent niet dat de leden elkaar gaan onderhouden. Voor wie zijn bijdrage niet kan leveren houdt het op.

Zakelijke zelfhulp dus. Een samenwerking tussen mensen die hetzelfde doel en 'welbegrepen eigenbelang' op het oog hebben. In markttermen kunnen dat heel goed elkaars concurrenten zijn. In praktijk is dat vaak ook zo. Zeker als het gaat om leden die iets te verkopen hebben, maar ook kopers van schaarse producten kunnen in principe elkaars concurrent zijn. Vóór je gaat coöpereren moet je je dus wel afvragen of je met die anderen kansen en risico's wilt delen.

Twee overwegingen willen we hier nog noemen. De eerste is dat coöperaties vaak tot stand komen in markten waar sprake is van véél vragers of aanbieders. De directe concurrentie tussen vragers of aanbieders is dan minder groot. Een tweede punt is dat concurrentie vaak verschilt naar gelang het niveau waarop je kijkt. Zo is het heel goed denkbaar dat bedrijven die plaatselijk of regionaal of zelfs nationaal elkaars concurrenten zijn, samen een coöperatief export- of importbedrijf opzetten. Het gemeenschappelijke belang kan dan – heel zakelijk – groter zijn dan het belang van de plaatselijke concurrentie.





COÖPERATIEVE UITGANGSPUNTEN

In dit hoofdstuk willen we ingaan op een aantal centrale uitgangspunten van coöperatief ondernemen. De oprichters van de eerste coöperatie, de Rochdale coöperatie in Engeland, formuleerden principes of regels (The Rochdale principles of Co-operation 1937), waarbij zij gebruik maakten van eerdere ervaringen en die nu nog altijd aan de basis liggen van moderne coöperatieve ondernemingen. De International Co-operative Alliance (ICA) presenteerde in 1995 een geactualiseerde invulling van de basiswaarden en principes voor coöperatief ondernemen. Deze basiswaarden en principes worden wereldwijd als maatstaf voor coöperatief ondernemen gehanteerd.

De zeven ICA-principes zijn:

1. Open en vrijwillig lidmaatschap

Coöperaties zijn gebaseerd op vrijwilligheid, je kunt niet verplicht worden om lid te worden. Ze zijn open voor iedereen die gebruik kan maken van hun diensten en die verantwoordelijkheid als lid wil opnemen – zonder enige discriminatie op basis van gender, sociale afkomst, ras, politieke voorkeur of religie.

2. Democratische controle door de leden

Coöperaties zijn democratische organisaties die door hun leden worden gecontroleerd. De leden participeren actief in het uitstippelen van het beleid en in het nemen van beslissingen. Wie een verkozen mandaat krijgt, is verantwoordelijk voor de onderneming en verantwoordt zich tegenover de leden. Leden van een coöperatie hebben zeggenschap naar de mate waarin ze gebruik maken van de coöperatie. De manier waarop met die regel wordt omgegaan verschilt sterk. Op zich is het logisch dat de mate van zeggenschap evenredig is aan de mate waarin leden gebruik maken van de coöperatie (en waarin ze erin investeren). Niettemin zijn er veel coöperaties waarin – als het ware om elk democratisch misverstand te voorkomen – de regel 'one man one vote' geldt.

Het belangrijkste verschil met andere vormen van ondernemerschap is dat bij coöperaties het belang van de leden-gebruikers centraal staat en niet het rendement op ingebracht vermogen. Dat geeft een andere focus.

3. Economische participatie van de leden

Zoals een beursvennootschap haar financiering haalt bij externe beleggers, zo moet een coöperatie het hebben van gebruikers die er geld in willen steken. Als de leden niet de financiers zijn, zijn ze ook niet de eigenaars en hebben ze ook niet de zeggenschap.

Er zijn een aantal zaken die dat financieren kunnen vergemakkelijken. Op de eerste plaats een aansprakelijkheid van de leden. De coöperatie gaat verplichtingen aan (bijvoorbeeld leningen) en de leden zijn daar aansprakelijk voor (alleen indien de coöperatie liquideert). Bij een beginnende coöperatie is dat vaak goed te doen, maar zeker na enige groei zal men daar wat huiverig over worden.

Alternatieven voor financiering zijn een stevig entreegeld en een veel gebruikte methode is om het financiële exploitatiesaldo zoveel mogelijk binnen het bedrijf te houden. Zo bouwt het coöperatieve bedrijf een eigen vermogen op, op basis waarvan de onderneming minder afhankelijk wordt van de leden.

ica

www.ica.coop

Dit alles leidt tot bijzondere coöperatieve situaties: De eerste is dat coöperaties – net als andere verenigingen en stichtingen – in de loop der jaren kapitaal kunnen opbouwen 'in de dode hand'. Dat klinkt heel treurig, maar het komt erop neer dat het geld dat in de coöperatie (of de vereniging) achterblijft, eigendom wordt van het coöperatieve bedrijf en dus eigenlijk van niemand.

In wezen heeft de coöperatieve vereniging alleen het vruchtgebruik: het betreffende vermogen is van de coöperatie maar tegelijk is het van niemand. De leden kunnen het doorgaans niet opeisen, behalve bij liquidatie.
Een bekend voorbeeld van dit fenomeen is de Rabobank: een van de meest kredietwaardige banken ter wereld die uiteindelijk van niemand blijkt te zijn. Niemand kan op dit vermogen aanspraak maken. Leden hebben wel inspraak over de aanwending van het vermogen.
Jaarlijks wordt een deel van de winst (die anders zou zijn uitgekeerd aan beleggers) in de coöperatie gehouden. Op zich zou je dat deel op naam van de leden kunnen laten staan, maar dan creëer je toch weer een soort aandeelhouderschap dat op termijn een scheefheid in de zeggenschapsrelatie kan geven. Niettemin zien we de laatste decennia wel de invoering van vermogen op naam.
Om te bewaken dat het gebruik en niet het rendement op ingebracht vermogen centraal blijft staan, is het zaak dat de leden investeren naar de mate waarin ze van de coöperatie gebruik maken. Het effect van die regel is dat het rendement op ingelegd vermogen geen bijzondere rol hoeft te spelen in de discussie: elk lid investeert per eenheid gebruik en of de coöperatie het goed of slecht doet merk je ook per eenheid product. De leden van de coöperatie krijgen een beperkt rendement op het ingebracht vermogen. In sommige landen is dit zelfs wettelijk vastgelegd. De uitkering van deze winst (of: exploitatiesaldo) is gebaseerd op de conditie van de relatie tussen de leden en de coöperatie.



"Een coöperatie is een zeer toekomstbestendige ondernemingsvorm."

Trienke Elshof, Lid ledenraad FrieslandCampina

4. Autonomie en onafhankelijkheid

Coöperaties zijn autonome, zelfredzame organisaties onder toezicht van de leden. Als ze overeenkomsten aangaan met andere organisaties en/of met overheden, of als ze extern kapitaal aantrekken, doen ze dat op zo'n manier dat de democratische controle van de leden en de autonomie van de coöperatie gewaarborgd is.

5. Onderwijs, vorming en informatie

Coöperaties voorzien leden, bestuurders, directie en werknemers van onderwijs en vorming, zodat zij werkelijk kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hun coöperatie. Zij informeren het grote publiek over de aard en de voordelen van coöperatief ondernemen.

In een coöperatie gaat het in wezen vooral om de vraag wat het ledenbelang nu eigenlijk is. Die vraag is helemaal niet zo simpel. En toch: als een coöperatie aan haar doelstellingen wil voldoen moeten niet alleen bestuur en directie maar ook de leden kunnen uitleggen wat volgens hen belangrijk is. Dus niet alleen de scholing en opleiding van bestuursleden van de coöperatieve vereniging is van belang maar zeker ook de scholing van de (kader-)leden. Met het opleiden van haar leden zorgt de coöperatie ervoor dat deze leden kunnen groeien in hun vak, en dat ze het succes van hun bedrijf kunnen vergroten.

6. Samenwerking tussen coöperaties

Door samen te werken in lokale, regionale, nationale en internationale structuren, versterken coöperaties de coöperatieve beweging en bieden ze doeltreffende dienstverlening aan hun leden.

7. Zorg voor een duurzame maatschappij

Coöperaties dragen bij aan de duurzame ontwikkeling van de samenleving. Coöperaties zetten zich in voor hun leden en (lokale) gemeenschappen. Een coöperatie onderneemt in het economische belang van haar leden. Winst is hierbij een middel en geen doel. De ontwikkeling op lange termijn staat bij de coöperatie centraal. Zorg voor de samenleving en duurzaamheid zijn hier onlosmakelijk aan verbonden.

Een melkbus was tot in de zeventiger jaren van de twintigste eeuw een alledaags voorwerp op de boerderij. De ijzeren bussen van 20, 30 of 40 liter dienden om de verse melk in te bewaren en te vervoeren, waarbij de meest voorkomende maat 40 liter was. De melkbussen werden met een kar naar de kant van de weg gereden. Daar stonden de bussen totdat ze door de melkrijder werden opgehaald om naar de zuivelfabriek te worden vervoerd. Mede dankzij investeringen van en scholing door zuivelcoöperaties stapten melkveehouders over van melkbussen naar (gekoelde) opslagtanks.

HET DOEL VAN COÖPEREREN

We hebben gesteld dat coöpereren zin heeft als je daarmee in de markt iets kunt bereiken dat je alleen niet kunt bereiken. En volgens de wettelijke definitie gaat het hierbij om economische en bijvoorbeeld niet om politieke doelen. In dit hoofdstuk noemen we een aantal voorbeelden van coöperatieve doelen en bedoelingen.

Zelfhulp

Elke vereniging of coöperatie valt te beschouwen als een vorm van zelfhulp. Je creëert voor jezelf of je groep iets wat er nog niet was of waarin de markt niet naar jouw smaak voorzag. In z'n algemeenheid valt die zelfhulp in een aantal hoofdgroepen te rubriceren. Het gaat om het verwerven van marktmacht en markttoegang, om het investeren in iets wat voor jou als eenling te duur is, om het delegeren van activiteiten waar je zelf niet goed in bent, of om het verminderen of delen van risico's. Vrijwel altijd zijn het combinaties van deze factoren.

Marktmacht

Als de bedrijven waar je mee te maken hebt te groot zijn of monopolistische trekjes hebben, kun je als klanten heel gemakkelijk tegen elkaar worden uitgespeeld. Door je vraag (of aanbod) te combineren sta je vrijwel altijd sterker in de markt. In een

goed functionerende vrije markt lijkt dat niet zo relevant meer, maar nog altijd is het wel degelijk zo dat grote marktpartijen meer marktmacht hebben. Ze kunnen bijvoorbeeld meer korting bedingen dan kleine. Voor een deel heeft dat natuurlijk met efficiency te maken. Aan honderd klanten één product verkopen is meer werk dan aan één klant honderd producten verkopen. Maar dat is niet het enige: een grotere klant betekent meer omzet en elk bedrijf is bang zo'n grote klant te verliezen. Het is letterlijk een vorm van macht.

In de coöperatieve historie heeft marktmacht, countervailing power, altijd veel nadruk gekregen. De term is een symbool van de strijd: wij tegen zij. Zo'n strijdkreet is goed voor de onderlinge solidariteit, en past ook geheel in de negentiende eeuw. Arbeiders, boeren en kleine zelfstandigen als winkeliers en ambachtslieden die zich teweer stelden tegen (kapitalistische) grootondernemers. Aan de ene kant is die 'strijd' in de moderne tijd redelijk getemperd: markten functioneren beter dan een eeuw terug. Maar aan de andere kant is dit thema de laatste jaren behoorlijk hard teruggekomen op de economische agenda. Met name de bankencrisis geeft aan dat in theorie bij uitstek klantgeoriënteerde bedrijven als banken, op z'n zachtst gezegd een loopje namen met de belangen van hun klanten. En dat terwijl banken toch een cruciale rol vervullen in onze economie. Het blijft met andere woorden belangrijk om alert te blijven op marktverhoudingen.

Windunie is een coöperatie van eigenaren van windmolens. Toen de Nederlandse energiemaatschappijen niet meer wettelijk verplicht waren om de stroom van windmoleneigenaars af te nemen ontstond een marktprobleem: je kon als het ware met je stroom blijven zitten. Windenergie dreigde een afgeleide markt te worden; alleen nog maar interessant als de grote maatschappijen dat toevallig nodig achtten. Door zich in 2001 aaneen te sluiten en professionele mensen in te schakelen bij het opstellen van contracten wisten ze hun positie aanzienlijk te verbeteren. Nu is het exploiteren van een windmolen voor een individuele grondeigenaar nog wel te doen, maar ook qua windenergie is er een trend richting schaalvergroting: windparken zijn efficiënter. Om in die ontwikkeling bij te blijven is Windunie een aparte tak gestart waarin leden samen kunnen gaan investeren in windparken. Op zo'n manier blijven de leden/grondeigenaren meeprofiteren van de verdiensten in plaats van dat die verdiensten naar de (aandeelhouders van) energiemaatschappijen gaan. Het aardige is dat in zo'n coöperatie naast het strikt zakelijke element ook een ideologisch aspect meespeelt: het bevorderen van windenergie.

"De coöperatie is onmisbaar voor de agrarische sector."

Job Jan Simmelink,
Voorzitter Jongerenraad CZAV



Marktmacht hangt vaak samen met schaalgrootte. Door bepaalde activiteiten samen aan te pakken kun je in coöperatief verband belangrijke schaalvoordelen behalen. Denk bijvoorbeeld aan korting bedingen, professionals inhuren en je kunt grip op de markt krijgen. Los daarvan zijn er vele activiteiten denkbaar waarbij samenwerking kostenvoordelen op kan leveren. Schaalvoordelen vormden in de coöperatieve geschiedenis overigens ook een belangrijke drijfveer voor coöperaties om na verloop van tijd weer te fuseren met andere coöperaties.

Vergroot je kansen

Eén aspect van marktmacht is wat we actieradius noemen. Natuurlijk is het zo dat de internationale markt vrijer is geworden, maar voor een kleine ondernemer of consument is het niet altijd gemakkelijk om daar zelf van te profiteren. In praktijk ben je als kleine partij fysiek aangewezen op plaatselijke of minstens nationale leveranciers of inkopers. Bovendien kun je geen specialisten inhuren die de kneepjes van de markt kennen en zich op verre markten kunnen vergewissen of het wel om de gewenste kwaliteiten gaat. Ook die professionaliteit is een onderdeel van marktmacht.

Verschillende Nederlandse regio's kenden een eeuw terug Coöperatieve Zuivel Export Verenigingen. Individuele melkveehouders en al gauw ook coöperatieve zuivelfabriekjes namen samen de export ter hand. Een 'merk' dat lang bekend zou blijven was de Frico: de Friese coöperatieve zuivelexportvereeniging (1898). Als zuivelstreek bij uitstek was Friesland sterk afhankelijk van verre markten zoals Londen. De boeren waren afhankelijk van de exporteurs die toevallig langs kwamen. En dat had nogal wat nadelen:



je wist niet of die handelaren wel een redelijke prijs betaalden en je wist ook niet wat ze met je melk of boter deden. Zo kwam het wel voor dat in Londen ‘Friese’ producten verkocht werden die qua kwaliteit ver onder de maat waren. Door samen een ‘merk’ neer te zetten en onderling de kwaliteit van de producten goed te controleren konden de Friese boeren hun internationale positie enorm verbeteren. Een eeuw later is dat nog steeds zo: het huidige FrieslandCampina is er het uiteindelijke resultaat van.

Overigens geeft dit voorbeeld ook aan waarom juist de landbouw zoveel coöperaties kent. Boeren zijn niet 'mobiel': ze zitten uit de aard van hun vak letterlijk vast aan hun grond en aan hun bedrijf. Maar als ze die grond en dat bedrijf tot waarde willen brengen moeten ze met hun product (ver) weg. Coöperaties hebben daar een sleutelrol in gespeeld. Door de kwaliteit te verbeteren, door het product verder te verwerken, door het transport en de export te organiseren, door reclame te maken, is één en ander zo succesvol dat het kleine Nederland al lange tijd tweede exporteur is van agrarische producten in de wereld: ongeveer twee derde van de productie gaat de grens over.

De belangrijkste groep verbruikscoöperaties die Nederland gekend heeft was verenigd in 'De Handelskamer' (HAKA: 'Niet voor het gewin maar voor het gezin') die een zeer breed assortiment levensmiddelen voerde en er zelfs eigen fabrieken op na hield. In de jaren zestig kwam daar de klad in. De ledenbetrokkenheid was gering en waarschijnlijk mede daardoor hield het bedrijf te lang vast aan 'ouderwetse degelijkheid' terwijl de leden/consumenten al in het nieuwe consumptietijdperk stonden. Overigens is Coop Supermarkten hiervan een succesvolle opvolger.

In Nederland zijn dit soort klantcoöperaties (ook wel verbruikscoöperaties genoemd) nooit echt van de grond gekomen. Dit komt vooral omdat de winkelbranche hier altijd een gezonde concurrentie heeft gekend. Als de markt goed functioneert is er nu eenmaal minder noodzaak tot coöperatie. Los daarvan is de betrokkenheid van klanten vaak wat minder omdat het uiteindelijk maar om een beperkt belang gaat. Het maakt nogal een verschil of het functioneren van je bedrijf – en daarmee je hele inkomen – op het spel staat, of dat het gaat om een relatief beperkt deel van je gezinsuitgaven.



In Nederland vormen de Rabobanken misschien wel het bekendste voorbeeld van een klantcoöperatie. De eerste levensvatbare coöperatieve banken ontstonden halverwege de negentiende eeuw in Duitsland met de liberaal Schulze-Delitz en de Christelijke plattelandsburgemeester Raiffeisen als geestelijke vaders. De toenmalige handelsbanken bleken nauwelijks geïnteresseerd in kleine zelfstandigen. Dat was maar ingewikkeld, en zeker in de dorpen was men daarom afhankelijk van kredieten van plaatselijke handelaren, die zich niet zelden als woekeraars gedroegen. Het antwoord was om dan maar zelf een bank te vormen. Door het (aanvankelijk bescheiden) spaargeld aan elkaar uit te lenen, bleek men al een heel eind te komen en woekeraars hadden het nakijken.

Omdat klantcoöperaties grote investeringen vergen, worden ze in praktijk vooral gevormd door professionals/ondernemers. Op winkelgebied zijn er bijvoorbeeld nogal wat. Kleine kruideniers leggen het in principe af tegen de grote ketens. Maar ze kunnen ook – met behoud van zelfstandigheid – een gezamenlijke inkooporganisatie in het leven roepen.

In de jaren twintig van de twintigste eeuw stoorde zeepfabrikant De Duif zich aan de eisen van winkeliersvereniging Ons Belang en vertrouwend op haar marktmacht weigerde deze fabrikant daarom nog verder te leveren. De winkeliers lanceerden daarop een eigen zeepmerk: De Sperwer. De Duif als prooi van De Sperwer. Die Sperwer bestaat nog altijd: het is de overkoepelende organisatie van PLUS-supermarkten, waarin zelfstandige winkeliers gezamenlijk inkopen, winkelformules ontwikkelen en reclame maken.



Markttransparantie

Een curieuze vorm van tegenmacht is de veiling. Je kunt je als ondernemer voortdurend onzeker voelen over de vraag of de opkoper die bij je langs komt wel een reële prijs biedt. Als je dan een plek creëert waar zoveel mogelijk collega's/concurrenten óók hun waar aanbieden, weet je in ieder geval dat de markt eerlijk z'n werk doet. Het is niet voor niets dat dit fenomeen vooral in de tuinbouw z'n werk heeft gedaan. Tuinbouwproducten als bloemen en verse groenten en fruit moeten meestal verkocht worden op het moment dat ze geplukt of geoogst zijn. Je bent dus totaal afhankelijk van wat de koper op dat moment biedt. Door als verkopers alles naast elkaar te zetten en te zeggen: 'dit is het', kan de koper niet meer een loopje met je nemen: de markt is volstrekt doorzichtig. Een historisch zeer belangrijke meerwaarde van de veilingorganisatie is bovendien dat deze coöperatieve organisatie zorgt voor gegarandeerde en tijdige betaling.















De Nederlandse tuinbouwveilingen zijn inmiddels in hoge mate gefuseerd. Zo heeft bloemenveiling FloraHolland inmiddels een omzet van ruim vier miljard euro. De concentratie van aanbod heeft veel positieve neveneffecten gehad. Het leidde niet alleen tot een concentratie van het aangeboden product maar ook van kennis. Producenten uit de hele wereld vinden het aantrekkelijk om hun product op deze veiling te etaleren en mede daardoor concentreert zich rondom de veilingplaats de mondiale top op het gebied van teeltmethoden, transport, bewaring, kassenbouw, en alles wat met bloemen en planten te maken heeft. Een typisch voorbeeld dat aantoont dat samenwerking tussen concurrenten haar vruchten af kan werpen.

In vrijwel elke coöperatie speelt het element van markttransparantie een belangrijke rol. Hoe kom je er als koper of verkoper achter wat iets waard is? Twee weten meer dan één en doorgaans beschikt de coöperatie over professionele personeelsleden die de markt kunnen monitoren. En de leden kunnen vertellen wat er te koop is of waar er vraag naar is. Bij volstrekt homogene producten (olie of graan) is de marktprijs nog redelijk gemakkelijk te bepalen, maar bij de meeste andere producten kan dat best lastig zijn. Vooral als het gaat om de prijs-kwaliteitverhouding. Iedereen met bijvoorbeeld een mobiel weet uit ervaring hoe moeilijk prijsvergelijk is.

Zzp'er

Een belangrijk aspect van kostenreductie is een goede bezettingsgraad. Neem de zzp'er: de zelfstandige zonder personeel. Voor een eenmanszaak zijn een permanent secretariaat of een telefoniste onbetaalbaar, en dat kan ook gelden voor de aanschaf van efficiënte apparatuur: als eenling maak je daar wellicht te weinig gebruik van om het rendabel te kunnen maken. Je kunt dan de betreffende activiteit of apparatuur onderbrengen in een coöperatie.

Nederland kent een toenemend aantal huisartsencoöperaties. Meestal brengen die vooral administratieve, organisatorische en andere praktijk ondersteunende taken onder in een coöperatie met als meest genoemde reden dat ze daardoor meer tijd over houden voor hun kerntaken.



"Het leven draait om meer waarden dan alleen financiële waarden. Dat vind je terug in de coöperatie."

Lammert Fopma,
Directeur AB Fryslân
& Noord-Holland

Arbeidsverdeling

Door samen een coöperatie op te richten kun je ook arbeid verdelen: door vaardigheden van anderen in te huren, zoals de huisartsen in eerder genoemd voorbeeld, of door de vaardigheden van de verschillende leden onderling te combineren.

Voorbeelden zijn coöperaties van architecten, advocaten, ingenieurs, vormgevers en andere zelfstandige beroepen, waarbij ieder zijn eigen specialisme heeft of houdt, maar waarbij de groep als geheel aantrekkelijker wordt voor (grote) klanten omdat je alles wat de klant wenst in principe in huis hebt, en dat met behoud van je zelfstandigheid, je eigen specialisme en je eigen handel. Vaak gaat het in dergelijke beroepspraktijken ook om gelijkgestemden die zich op bepaalde inhoudelijke punten willen onderscheiden van andere partijen in de markt.

Deze lijn doortrekkend is het ook denkbaar dat je een werknemerscoöperatie oprichtt: een bedrijf waar je kunt werken. Dat kan zijn omdat je werkgelegenheid in jouw vak wilt creëren maar ook omdat je geen zin hebt de winst van jouw arbeid aan een baas of diens aandeelhouders toe te laten komen. Hoewel sommige coöperaties van zelfstandige beroepsuitoefenaars daar wel trekjes van hebben heeft de pure werknemerscoöperatie in Nederland nooit een hoge vlucht genomen. Een verklaring hiervoor is mogelijk dat de sociale wetgeving en de bescherming van de werknemer in Nederland doorgaans goed geregeld zijn. Dat vermindert de noodzaak om tegenmacht te vormen. Blijft over dat winstargument: vooral in semi-zelfstandige beroepen

(drukkers, ingenieurs) zijn om die reden wel werknemerscoöperaties ontstaan.
Inmiddels hebben ook gemeenten de coöperatie ontdekt. Vooral voor kleinere gemeenten wordt het steeds moeilijker om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, en bovendien worden heel wat wielen in talloze plaatsen tegelijk opnieuw uitgevonden. Het idee om een aantal in principe publieke taken dan maar uit te besteden aan private ondernemingen is inmiddels alweer wat minder populair. Een interessant alternatief is dan om samen een coöperatie op te richten waarin voldoende schaal is, kennis en kunde gedeeld en ontwikkeld kan worden en waar je als gemeente controle over kunt blijven houden. Want dat moeten we tussendoor blijven vaststellen: het kenmerk is niet alleen dat je samen zaken doet maar vooral ook dat je daar zelf mede de controle over houdt.

In coöperatie ParkeerService hebben een aantal gemeenten hun integraal parkeermanagement ondergebracht. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om technische, verkeerskundige en juridische kennis maar ook om praktische zaken als het management van garages, vergunningen, tarieven, controle en boetes. Bovendien wordt op sommige punten gezamenlijke inkoopkracht gerealiseerd.
De Coöperatieve Verloskundigen Nijmegen e.o. is een coöperatie van een achttal verloskundigenpraktijken die ervoeren dat cliënten tegenwoordig méér van hen verwachten dan louter een vroedvrouw. Door samen te werken konden ze samen voorzieningen in het leven roepen op het gebied van bijvoorbeeld prenatale screening, en een geboortehuis voor poliklinische bevallingen. Op deze wijze kan men bij de betreffende vroedvrouwen terecht voor een veel uitgebreider pakket dan vroeger.



Samen risico's delen

Door bepaalde bezigheden onder te brengen in een gemeenschappelijk, coöperatief bedrijf deel je risico's. Eigenlijk is aandeelhouderschap daar óók een voorbeeld van. Je kunt alleen een bedrijf oprichten, maar je kunt er ook een aandeel in nemen, zodat je risico beperkt blijft tot je eigen aandeel.

De Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) uit de Gouden Eeuw wordt wel eens betiteld als de voorloper van coöperaties. Het risico om een schip uit te rusten en naar Indië te laten varen was enorm. Maar als het schip terug kwam was de winst ook enorm. Door jouw schip en jouw activiteit onder te brengen in een gemeenschappelijke onderneming verdeel je dat risico.

Elke coöperatie draagt dat element van risico's delen in zich. Of je nu samen inkoopt of verkoopt: binnen de coöperatie gelden de gemiddelde kosten en/of opbrengsten voor alle leden. Misschien dat je als individueel lid af en toe de gelegenheid zou kunnen hebben om ergens een betere deal te sluiten, maar waarschijnlijk is dat incidenteel. Anders is er iets mis met het functioneren van de coöperatie.

Coöpereren komt er dus in belangrijke mate op neer dat je je lot aan elkaar verbindt. Dat doe je om iets te bereiken wat je alleen niet zou kunnen bereiken. Als je meent het wel alleen te kunnen of slimmer te zijn dan de rest, dan heeft coöpereren weinig zin. Die waarneming komt duidelijk naar voren in een analyse van de agrarische coöperaties: die hadden het meest succes bij producten die kort houdbaar zijn. Bij melk was het al heel vroeg duidelijk: die moet direct geconsumeerd of verwerkt worden en anders is ze niks meer waard. Bloemen en groente idem dito. Maar rond producten als granen, varkens of hard fruit waren coöperaties vaak minder succesvol. Daar waren producenten

wat meer geneigd om te denken: we kunnen ons product nog wel even bewaren en als we het handig aanpakken kunnen we misschien nog wel een keer een slag slaan. Met andere woorden: in die sectoren werd de urgentie van coöpereren minder gevoeld. De meest basale vorm van risico's delen en tegelijk misschien wel de oudste vorm van coöperatie in de door ons bedoelde zin is de onderlinge verzekering.

In 2011 vierde verzekeringsmaatschappij Achmea haar tweehonderdjarig bestaan in het Friese Achlum. Daar huisde indertijd de eerste administrateur van een groep van 39 Friese boeren en plattelandsnotabelen die hun bezit onderling verzekerden tegen brand. Belangrijk element was dat de leden zich realiseerden dat ze een risico deelden. Ze hielden elkaar dus ook in de gaten.

In het verzekeringswezen is 'moral hazard' een bekend begrip. Als mensen zich verzekerd wanen, gaan ze gemakkelijk onvoorzichtiger doen. Opmerkelijk is dat onderlinge verzekeringen daar tot op de dag van vandaag minder last van lijken te hebben dan particuliere collega's. De onderlinge disciplinering blijkt dus te werken. Niet alleen door betere actieve controle – binnen coöperaties onderwerpt men zich over het algemeen gemakkelijker aan gemeenschappelijk afgesproken regels (want daar heb je immers zelf over meegedacht) – maar ook door zelfdisciplinering: als je je betrokken voelt bij 'de onderlinge' vind je het helemaal niet zo leuk om daar nodeloos beroep op te moeten doen. En die betrokkenheid wordt andersom weer extra gestimuleerd door het besef dat eventuele 'winst', een positief exploitatiesaldo, weer ten goede komt aan de leden door premierestitutie. We noemden ook de coöperaties die gericht zijn op gezamenlijke merkontwikkeling of export: ook daarbij is het cruciaal dat de leden van de coöperatie elkaar onderling disciplineren: als je samen een 'merk' in de markt zet, moet je ook samen aan de eisen van dat merk voldoen. Dat veronderstelt een gezamenlijke investering. En vervolgens zullen de leden daar allemaal de vruchten van plukken. Ook dat is een vorm van risico delen.

Een coöperatie waarin onderlinge verzekering, sociale strijd, klantcoöperatie en zelfhulp dicht bij elkaar komen is Dela (wat staat voor 'Draagt Elkanders Lasten'). In 1937 maakten een aantal Eindhovense burgers zich boos over de statusverschillen bij begrafenissen. Ze richtten een coöperatie op die als doelstelling zou krijgen de begrafenis van de leden goed te verzorgen.



"Windunie is een coöperatief bedrijf. Samen staan we sterk voor schone energie en een beter milieu."

Bram op 't Hof,
Lid Windunie

Risico's verminderen

Een heel belangrijk, maar vaak onderbelicht, voordeel van coöpereren is het verminderen van risico's. Daarom noemen we het nog eens apart. Veiligheidsvoorschriften, het ontwerpen van protocollen, kwaliteitscontrole: het zijn allemaal middelen waarmee je samen risico's kunt verminderen. Het voordeel van de coöperatie is met andere woorden dat je elkaar op risico's kunt wijzen en samen je eigen garanties kunt neerzetten.

De eerder genoemde klantcoöperatie in Rochdale had heel veel aandacht voor kwaliteit. De reden daarvoor werd treffend samengevat in de opmerking dat je je kinderen om een boodschap moest kunnen sturen. Die hebben het immers niet zo gauw door als hen knollen voor citroenen worden verkocht. De leden van deze coöperatie wilden met andere woorden een winkel waar ze van op áán konden. In de moderne tijd zien we varianten daarop in coöperaties waarvan de leden garanties willen ten aanzien van duurzaamheid, energiezuinigheid of diervriendelijkheid.

Iets algemener geformuleerd kan een coöperatie je transactiezekerheid vergroten. Als coöperant roep je een eigen zakenpartner – een onderneming – in het leven waar je afspraken mee kunt maken. Dat doe je als je niet zeker bent dat de dingen die je nodig hebt (altijd) worden aangeboden. Of



dat wat je produceert (altijd) wordt afgenomen. Ook met een coöperatie is die zekerheid er natuurlijk nooit, maar dan maak je het in elk geval tot een gemeenschappelijk probleem (je deelt risico). Doordat die cooperatie er is heb je grotere zekerheden dan wanneer je alleen op je eigen geluk vertrouwt. Overigens zal die transactiezekerheid doorgaans niet van één kant kunnen komen. In ruil zal van de leden vaak een zekere leveringsplicht of afnameplicht gevraagd worden. En wel met name als de eerder genoemde bezettingsgraad van de coöperatieve onderneming een belangrijke rol speelt. Als je met elkaar afspreekt een bedrijf neer te zetten maar er alleen gebruik van maakt als dat jou toevallig uitkomt, staat dat bedrijf misschien regelmatig stil. En onderbezetting kost veel geld. Een coöperatie kan dus risico's verminderen, maar wel op basis van wederzijdse afspraken.

Avebe is een verwerker van zetmeelaardappelen. Deze coöperatie staat in een regio (de Veenkoloniën) waar de boeren – wegens de gesteldheid van de grond – sterk aangewezen waren en zijn op dat ene gewas. En dus zijn ze ook sterk aangewezen op een afnemer, die er aardappelzetmeel van kan maken. Maar op den duur heeft aardappelzetmeel steeds meer concurrentie gekregen van goedkoper zetmeel uit bijvoorbeeld tapioca en maïs. Dat was één van de redenen waarom particuliere zetmeelproducenten geen brood meer zagen in de zetmeelaardappel. Avebe (en haar voorgangers) hadden echter een andere missie: het belang van de leden. Met veel vallen en opstaan, veel verbreding van de zetmeelactiviteiten, en vooral ook veel onderzoek en productontwikkeling wist het bedrijf zich echter te handhaven, en daarmee ook (de leveringszekerheid van) de ledenbedrijven (en de regionale economie) overeind te houden.

Markttoegang

Ook het verwerven van markttoegang verdient aparte vermelding. Productinnovatie is daar een voorbeeld van. Toen de zuivel aangewezen was op export naar nog verder gelegen landen werd de zeer lang houdbare melkpoeder ontwikkeld. En in de moderne tijd gaat het om bijvoorbeeld bijzondere toetjes met extra toegevoegde waarde. Veilingen hebben met hun activiteiten een marktplaats gecreëerd waardoor handelaren wel naar hen toe moeten komen. Door op een hoger niveau een gemeenschappelijk bedrijf of loket neer te zetten met een eigen karakter kunnen kleine zelfstandigen een publiek bereiken dat ze anders nooit bereikt hadden.

Een aantal taxicentrales zijn op coöperatieve basis opgericht. Zelfstandige chauffeurs met elk hun eigen auto zetten samen een centrale op waardoor ze samen een veel groter en permanent bereik krijgen. Soms wordt de centrale door de chauffeurs zelf bij toerbeurt bemand.

Elke coöperatie is gericht op zelfhulp. We legden in dit hoofdstuk sterke nadruk op de belangen van individuele leden. Belangen als klant, als leverancier of als werknemer die zoveel mogelijk op één lijn te brengen moeten zijn. Een coöperatie moet een gemeenschappelijk doel kunnen formuleren. De belangen kunnen per lid verschillen. Denk hierbij aan de eerder genoemde multi-stakeholder coöperatie.

In het Brabantse plaatsje Sterksel bestaat sinds 2004 een coöperatieve dorpswinkel. Toen na vertrek van onder meer het bankfiliaal, het postkantoor en het wit-gele kruis ook het supermarktje (met postagentschap) dreigde te verdwijnen sloegen de burgerij en het plaatselijke verenigingsleven de handen ineen. Daarbij ging het niet alleen om klanten die op zo'n winkel aangewezen waren, maar om een veel bredere kring van burgers die de leefbaarheid van het dorp wilden bevorderen.



COÖPERATIES IN NEDERLAND ANNO 2012

Hoe belangrijk zijn coöperaties vandaag de dag in de Nederlandse economie? In het Handelsregister van de Kamer van Koophandel staan zo'n 7500 "coöperaties" geregistreerd.

Economische betekenis

Coöperaties in Nederland zijn succesvol. Coöperatieve ondernemingen in Nederland hebben in 2011 een gezamenlijke omzet van 111 miljard euro. Ook in werkgelegenheid zijn de Nederlandse coöperaties van groot belang voor de economie: ze hebben samen 166.000 medewerkers en ruim 24 miljoen lidmaatschappen. Nederland telt ongeveer 2.600 economisch actieve coöperaties. Belangrijke sectoren voor wat betreft de coöperatieve omzet zijn de financiële sector (banken en verzekeraars, inclusief onderlingen), de land- en tuinbouw, en de inkooporganisaties. De grootste Nederlandse coöperaties zijn mil-

jardenondernemingen. Toch hoeft schaalvergroting, vaak door fusie, niet tot minder ledeninvloed te leiden.

OnsNet is de naam van het eerste glasvezelinitiatief in Zuid-Oost Brabant waarbij een compleet nieuw glasvezelnetwerk aangelegd is in de gemeente Nuenen. OnsNet Nuenen verbindt sinds 2005, ruim 7500 inwoners van Nuenen, Gerwen en Nederwetten met elkaar. Onder de grond via een glasvezelnetwerk, boven de grond via diensten. Iedereen met een abonnement op een dienst van OnsNet Nuenen is automatisch lid van de coöperatie. Het doel van de coöperatie is het waarborgen van de gemeenschappelijke belangen van de leden. Het ledenbelang zit vooral in de garantie dat het glasvezelnetwerk met de bijbehorende installatie perfect functioneert en onderhouden wordt.

Mondiaal aan de top

Gemiddeld is elke meerderjarige Nederlander lid van 1,8 coöperaties. Hierbij hoort in vele gevallen het lidmaatschap van een zorgverzekeraar, schadeverzekeraar, Rabobank of Coop Supermarkten. Ondernemers, vooral in de land- en tuinbouw, zullen boven dit landelijke gemiddelde uitkomen. Het aantal coöperaties in Nederland neemt toe. Opvallend is dat de laatste tien jaar vooral coöperaties in de sectoren duurzame energie en zorg zijn ontstaan. Mensen willen meer betrokken zijn en regelen bijvoorbeeld zelf voor een lager tarief groene stroom door een coöperatie op te richten. Uitgedrukt in procenten van het Bruto Binnenlands Product komt de gezamenlijke coöperatieve omzet overeen met ongeveer 19%. Kortom, de economische footprint van de Nederlandse coöperaties is aanzienlijk!



HET
COÖPERATIEVE
ANTWOORD

Tot slot

In ons voorwoord hebben we ons terughoudend opgesteld bij de vraag of coöperaties zouden bijdragen aan een betere wereld, zoals de slogan van de Verenigde Naties pretendeert. Dit wordt per definitie bepaald door degenen die een coöperatie oprichten; van hun doelen en hun ondernemerschap zal het afhangen of de wereld door hun initiatieven verbetert.

De coöperatie is een ondernemingsvorm waar de snelle winst niet het doel is; waarin de behoeften van leden voorop staan; waarin bestuurders geneigd zijn aan langetermijnbelangen te denken; en waarin te alle tijden de menselijke maat voorop staat. Kortom; het gaat om het vervullen van behoeften van mensen.

Als we de vraag omdraaien en ons afvragen welke ondernemingsvormen geschikt zouden kunnen zijn om een betere wereld te creëren, dan zou de coöperatie wel eens hoog kunnen scoren!


ORRY VOOR HET
ONGEMAK
WY PROBEREN HIER
DE WERELD
TE VERANDEREN

COÖPERATIES IN NEDERLAND

EEN SELECTIE

Land- en tuinbouw

- AB Brabant, www.abbrabant.nl
- AB Fryslân & Noord-Holland, www.abfryslan.nl / www.abnoordholland.nl
- AB Werkt, www.abwerkt.nl
- AB Midden Nederland, www.abmiddennederland.nl
- AB Oost, www.aboost.nl
- AB Vecht en Amstel, www.abvechtenamstel.nl
- AB Zeeland, www.abzeeland.nl
- AB Zuidoost Brabant, www.abzuidoostbrabant.nl
- Abiant, www.abiant.nl
- Agrifirm, www.agrifirm.com
- Agrico, www.agrico.nl
- AgruniekRijnvallei, www.agruniekrijnvallei.nl
- AUV, www.auv.nl
- AVEBE, www.avebe.nl
- Boer & Zorg, www.cooperatieboerenzorg.nl
- CAV De Wieringermeer, www.agrotheek.nl
- CNB, www.cnb.nl
- CNC, www.c4cholding.com
- CONO Kaasmakers, www.cono.nl
- Royal Cosun, www.cosun.nl
- CRV, www.crv4all.com
- CSV COVAS, www.bieten.nl
- CZAV, www.czav.nl
- CZ Rouveen, www.rouveen-kaasspecialiteiten.nl
- Coöperatie DEP, www.cooperatiedep.nl
- DOC Kaas, www.dockaas.nl
- Dutch Produce Association, www.dpa.eu
- FrieslandCampina, www.frieslandcampina.com
- FromFarmers, www.forfarmers.nl
- Fruitmasters Groep, www.fruitmasters.nl
- The Greenery, www.thegreenery.com
- FloraHolland, www.floraholland.com/nl
- Landwinkel, www.landwinkel.nl
- Nedato, www.nedato.nl
- Pigture Group, www.topigs.nl
- Plantion, www.plantion.nl
- Vitelia, www.vitelia.nl
- ZAP, www.zapannapaulowna.nl
- ZON fruit & vegetables, www.zon-business.com

Zorg

- Coöperatieve Verloskundigen Nijmegen, www.neobevaltbeter.nl
- Diëtisten Coöperatie Nederland, www.dcn.nu
- Nederlandse Apothekers Coöperatie, www.napco.nl
- Vlietland Ziekenhuis, www.vlietlandziekenhuis.nl

Verzekeringen, pensioenen en banken

- Achmea, www.achmea.nl
- Accon avm, www.acconavm.nl
- AgriVer, www.agriver.nl
- Flynth, www.flynth.nl
- Federatie van Onderlinge Verzekeringmaatschappijen (FOV), www.myfov.nl
- CZ, www.cz.nl
- Dela Uitvaartverzekeringen, www.dela.nl
- Menzis, www.menzis.nl
- Oikocredit, www.oikocredit.org/nl
- PGGM, www.pggm.nl
- Rabobank Nederland, www.rabobank.nl
- Univé, www.unive.nl
- VGZ, www.cooperatievgz.nl
- Visa International, www.visa.nl

Energie & transport

- Binnenvaartcoöperatie NPRC, www.nprc.nl
- NoordHollandse Energie Coöperatie, www.nhec.nl
- Windunie, www.windunie.nl
- Zeeuwind, www.zeeuwind.nl

Overig

- Coop Supermarkten, www.coop.nl
- Conquest, www.cooperatieconquest.nl
- Groene Kennis Coöperatie, www.gkc.nl
- Onderwijs Coöperatie Natonco, www.natonco.nl
- Sparcoöperatie, www.sparcooperatie.nl
- Sperwer, www.sperwer.nl
- Coöperatie Parkeerservice, www.parkeerservice.nl

OVER DE NCR

Dit boekje is een uitgave van de NCR (Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw).
De NCR is een coöperatie-kenniscentrum, en heeft tevens een platformfunctie. De vereniging heeft 51 leden; vooral coöperaties in de land- en tuinbouw en de financiële dienstverlening. De NCR organiseert symposia en heeft onder meer de NCR Code voor coöperatieve ondernemingen uitgegeven en het Handboek Coöperatie.



HANDBOEK COÖPERATIE

Het 'Handboek Coöperatie' onder redactie van prof.dr.mr. R.C.J. Galle. Dit handboek - bestemd voor praktijk en onderwijs - verschaft op inventariserende wijze inzicht in het actuele denken over de coöperatieve ondernemingsvorm.



NCR-CODE VOOR COÖPERATIEVE ONDERNEMINGEN

De NCR heeft de NCR-Code voor coöperatieve ondernemingen ontwikkeld. Coöperatief ondernemen is 'ondernemen met een achterban'. Ambities zullen alleen worden waargemaakt met een professioneel bestuur, kritisch toezicht, en werkelijke ledenbetrokkenheid. De nieuwe NCR-Code voor coöperatieve ondernemingen kan daarbij als hulpmiddel dienen.

Meer informatie over deze publicaties, vind je op www.cooperatie.nl

COLOFON

Aan deze publicatie werkten mee: Leo Klep, Debbie Arens, Linda de Bie, Ruud Galle, Cynthia Griffioen en Nana Hereman.
Fotografie: Windunie, Agrico, Rabobank, Ab Fryslân & Noord Holland, Istock, de Nationale Beeldbank.
Concept en realisatie: JEEN bureau voor communicatie. **Drukkerij:** PrintX.nl, Doetinchem.

NCR – Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw
Groenmarktstraat 37, 3521 AV Utrecht

Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw

T: 030 - 2840490
F: 030 - 2840499
E: ncr@cooperatie.nl
I: www.cooperatie.nl


NCR
Nationale Coöperatieve Raad
voor land- en tuinbouw