



Dossier Coöperatief ondernemen

De Verenigde Naties hebben de eerste zaterdag van juli – die dit jaar valt op 6 juli – uitgeroepen tot de Internationale Dag voor de Coöperaties. In elke vennootschapsvorm vallen samenwerken en ondernemen samen, maar uniek in een coöperatie is de rol die de leden opnemen. Ze zijn eigenaar, gebruiker én toezichthouder van hun onderneming. Ook de Europese Unie en Vlaanderen wijzen in hun toekomstvisies op de nood aan samenwerking als belangrijk instrument voor transitie. Daarbij denken ze aan de energietransitie, de vele inspanningen die nodig zijn op het vlak van klimaat, de toegang tot gezonde voeding en water, duurzame consumptie en productie, innovatie ... Kortom, aan samenwerken voor een duurzame samenleving. Maar ook een visie op de lange termijn is een kenmerk van coöperaties. Landbouw en platteland spelen een belangrijke rol in diverse van deze thema's. Het Innovatiesteunpunt voor Landbouw en Platteland stimuleert innovatie in allerlei domeinen. In samenwerking met Cera wordt nagegaan of samenwerkingsvormen, waaronder de coöperatieve vennootschap (vroeger cvba genoemd, maar nu cv), innovatie kunnen stimuleren, versnellen of versterken.



© JORIS SNAET

De kracht van samenwerken

'Doe samen waar je alleen te klein voor bent.' Met deze stelling zette Friedrich W. Raiffeisen meer dan een eeuw geleden het coöperatief ondernemen mee op de kaart. Coöperaties ontstaan vaak daar waar het beleid of de markt tekortschiet. Mensen slaan dan de handen in elkaar en vullen het tekort zelf in.

Anne-Marie Vangeenberghe, innovatieconsulent Coöperatief Ondernemen

Coöperaties zijn doelgerichte ondernemingen

In de agrarische sector is coöperatief ondernemen niet onbekend. Veilingen en zuivelverwerkers, de bekendste vormen, hebben vaak een lange geschiedenis. In het recente verleden werden er nieuwe coöperaties opgericht, meestal naar aanleiding van wijzigende wetgeving of een crisis. Zo ontstonden sinds de jaren 90 meerdere coöperatieve mestverwerkingsbedrijven als antwoord op het invoeren van bemestingsnormen via het MAP. Toen de wkk haar intrede deed, groepeerden enkele tuinders zich in de WOM (Warmtekrachtondersteuningsmaatschappij), een coöperatie die in 2006 opgericht werd met als uitgangspunt kennis te delen en samen sterker te staan in de onderhandelingen met de elektriciteitsmaatschappijen.

De bovenstaande voorbeelden maken duidelijk dat nieuwe samenwerkingsvormen vaak starten vanuit een welbepaalde nood. Een coöperatie is de aangewezen vennootschaps-

vorm als de onderneming doelgericht is. Veel minder dan in de nv, bv ... ligt het accent op winst. Vermits coöperaties ondernemingen zijn, is het wel belangrijk dat ze marktconform zijn. Het financiële plaatje moet dus ook in een coöperatie kloppen.

Leden als eigenaar, gebruiker en toezichthouder

In een coöperatie is het zo dat elk lid in de onderneming investeert. Zo wordt hij mede-eigenaar en krijgt hij beslissingsrecht. Anders dan in andere vennootschappen, staan het stemrecht en de financiële inbreng in een coöperatie vaak los van elkaar. Eén man, één stem. Transparantie – onder andere via diverse ledenoverlegmomenten, met de algemene vergadering als hoogste orgaan – is cruciaal om een sterke betrokkenheid van de leden te garanderen. Ideaal is het wanneer elk lid een gebruiker is van de cv: ze zetten hun producten af via de coöperatie, of de coöperatie staat in ▶

Het is belangrijk om ook buiten de landbouw kansen tot samenwerking te zien.

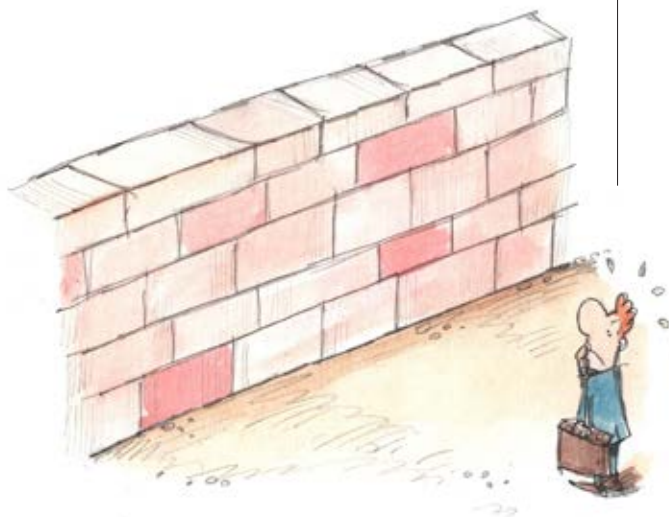


voor de verwerking, voor samenaankoop van grondstoffen, kennisontwikkeling, onderzoek ... of een combinatie van deze.

Samenwerken creëert nieuwe mogelijkheden

In de land- en tuinbouw zijn er heel wat (nieuwe) mogelijkheden om al dan niet in een coöperatie de krachten te bundelen. Samen een nieuwe teelt uitrollen, initiatieven rond watercaptatie en irrigatie, delen en verwerken van data, initiatieven in het kader van voedselverliezen al dan niet met verwerkers uit de voedingsindustrie. De mogelijkheden zijn eindeloos. Je moet er alleen oog voor hebben en denken aan samenwerken, zeker wanneer je je idee niet alleen kunt realiseren.

Het is belangrijk om ook buiten de landbouw kansen tot samenwerking te zien. Zo groeit het aantal energiecoöperaties waar burgers aan het stuur zitten. Zij zoeken, ook bij en samen met landbouwers, investeringsmogelijkheden om hernieuwbare energie op te wekken. Buurtpunten zijn samenwerkingsvormen tussen meerdere lokale actoren. Ze vullen verdwenen diensten en voorzieningen in, zoals de rol van de vroegere kruidenier. Hier liggen kansen voor landbouwers die willen afzetten via de korte keten. Het buurtpunt wordt hun verkooppunt, al dan niet naast een eigen hoefwinkel. ■



Cera, van bank tot coöperatie die investeert in welvaart en welzijn

De coöperatie Cera telt ongeveer 400.000 vennoten. Ze is ontstaan als een coöperatieve bank, maar sinds de fusie van Kredietbank, Cera Bank en ABB Verzekeringen in 1998 is Cera een coöperatie die investeert in welvaart en welzijn. Cera doet dat door als belangrijke aandeelhouder te zorgen voor sterke fundamenten van de KBC Groep. Daarnaast biedt de heel diverse waaier van Cera-ledenvoorwaarden de vennoten unieke belevingen aan. De korting die ze krijgen op heel uiteenlopende culturele activiteiten, op dranken en voeding en op diverse arrangementen, draagt op allerlei manieren bij aan hun welzijn. Maar Cera investeert ook in heel wat maatschappelijke projecten. Iedereen kan steun aanvragen om tastbare initiatieven uit te rollen. Cera helpt voelbaar en vaak heel lokaal het verschil te maken. Een zitbank in een wijk brengt mensen dicht bij elkaar. Er zijn diverse initiatieven die jeugdwerking versterken, kunst en cultuur dicht bij de mensen brengen of armoede inperken. Ook zorg staat centraal in de Cerawerking.

Cera en landbouw nog altijd verstrengeld

Het domein van de landbouw ligt Cera al meer dan een eeuw nauw aan het hart. Dat vertaalt zich al twintig jaar in de steun aan het Innovatiesteunpunt voor Landbouw en Platte-land, waarin ook Boerenbond & Landelijke Gilden en KBC structurele partners zijn. De samenwerking is inhoudelijk versterkt sinds Anne-Marie Vangeenberghe als interteamlid in beide organisaties werkt. Ze brengt in haar werk de expertise rond inno-

vatie en de expertise rond coöperatief ondernemen samen. Ze stimuleert samenwerking in landbouw en platteland als instrument om innovaties te initiëren, te versnellen of te versterken. Ook attendeert ze coöperaties op het belang van innovatie. Coöperatie voor innovatie en omgekeerd.

Dienstverlening 'Coöperatief ondernemen'

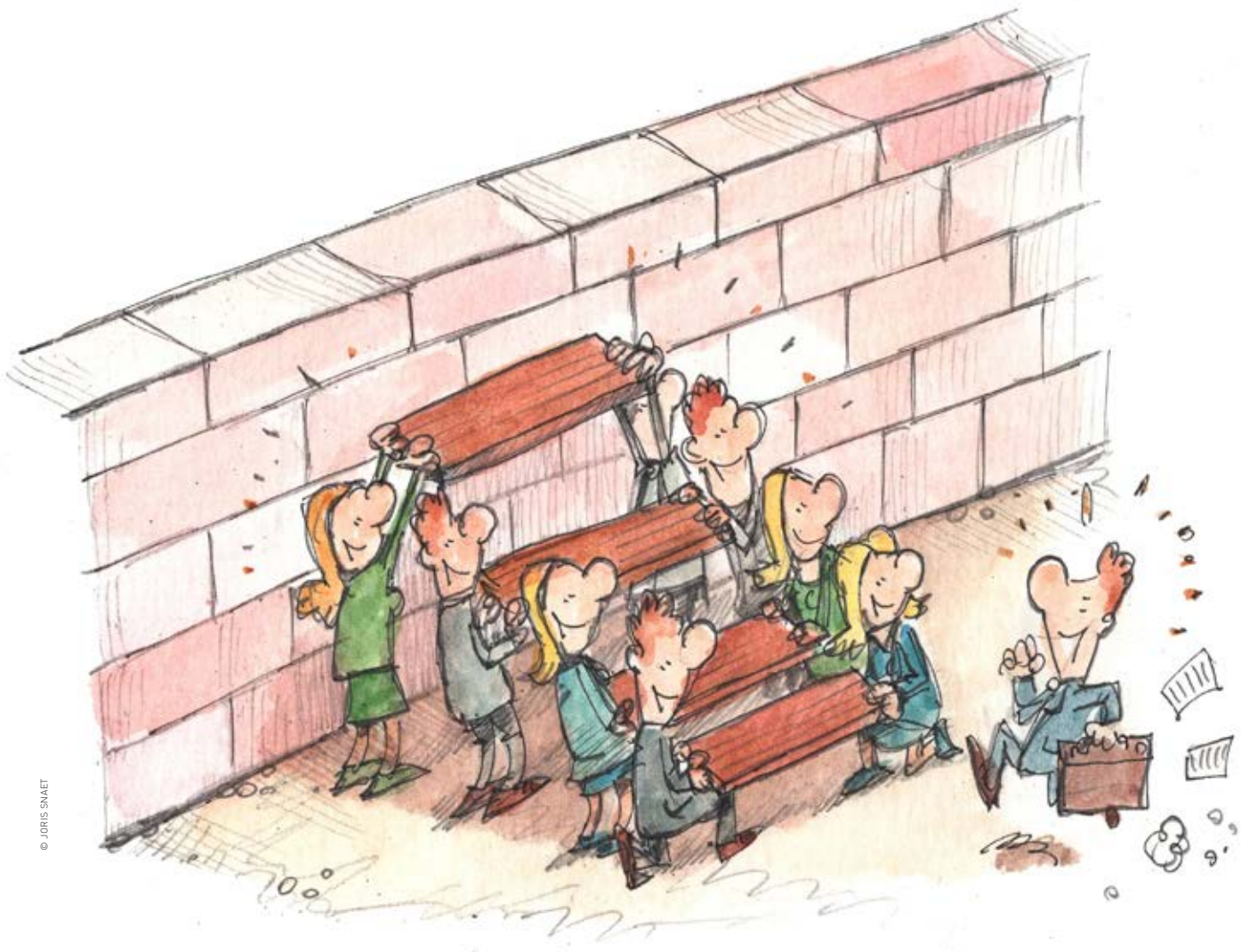
Met de dienstverlening 'Coöperatief ondernemen' ondersteunt Cera coöperaties in al hun levensfasen. Zit je met een idee voor een coöperatie? Of wil je je gewortelde coöperatie versterken? Neem dan zeker contact op. Het team heeft de nodige expertise rond het opstellen van de statuten, een goed bestuur, ledenwerving en -betrokkenheid ...

Ben je op zoek naar informatie over coöperatief ondernemen? Surf dan zeker eens naar www.cera.coop, sluit aan bij een van de vele vormingsinitiatieven die Cera organiseert en schrijf je in op de elektronische nieuwsbrief. Bellen en langsgaan kan natuurlijk ook.

Cera bewijst al meer dan 125 jaar dat samenwerken echt werkt. Door de jaren heen diep geworteld en breed vertakt, creëert Cera economische en maatschappelijke meerwaarde. Dat doet Cera niet alleen maar, zoals het in een coöperatie hoort, samen met haar vennoten en vele partners. ■

Lieven Vandeputte, Cera

i Dienstverlening 'Coöperatief ondernemen': 016 27 96 88, infocoop@cera.coop, Muntstraat 1 in Leuven



© JORIS SNAET

Samenwerken kan in alle maten en vormen

Samenwerken kan in diverse vormen. Je doet de hele bedrijfsvoering samen of slechts een deel. Je sluit bijvoorbeeld aan bij een veiling om je oogst te verkopen. De productie van groenten of fruit doe je alleen. Een groep sierboomkwekers heeft zich verenigd in de cv Best-select om samen hun assortiment uit te breiden met kwaliteitsvolle nieuwigheden. Azaleatellers groepeerden zich op een gelijkaardige manier in de cv Azanova. Je kunt samen investeren in een machinerie en personeel

delen in een economisch samenwerkingsverband. Meer marktgewicht kan je ook creëren door samen grondstoffen aan te kopen. In veel coöperaties is dat een waardevolle aanvulling bij de basisactiviteit. Coöperaties zijn er in alle maten. Een machinerie telt bijvoorbeeld vaak slechts een tiental leden, terwijl andere coöperaties een paar duizend vennoten hebben. ■

Anne-Marie Vangeenberghe,
innovatieconsulent Coöperatief
Ondernemen

Oproep

Graag vervolledigen we onze databank van coöperaties die gerelateerd zijn aan de landbouw en het platteland. **Ben jij lid van zo'n coöperatie?** Laat ons dat dan weten door de naam en de contactgegevens van jouw coöperatie te bezorgen aan annemarie@innovatiesteunpunt.be. Dan houden wij jouw coöperatie op de hoogte van belangrijk nieuws zoals veranderingen in de wetgeving, zinvolle opleidingen en ontmoetingsmomenten of subsidiemogelijkheden.



Marc Vandeputte, voorzitter van Inero, spreekt niet alleen voor zichzelf

“Een coöperatie is een engagement”

Voor Marc Vandeputte waren de eerste jaren wat tasten in het duister. Coöperaties die irrigatiewater verdelen onder leden zijn niet dik gezaaid. Maar de eerste resultaten bevestigen zijn vertrouwen dat ze op de goede weg zijn.

Patrick Dieleman

Marc heeft een gemengd bedrijf met varkens en akkerbouw in Ardoie, wat ook de thuisbasis is van het diepvriesgroentebedrijf Ardo. Ardo was de aanleiding voor de oprichting van Inero. “Ze kwamen met de vraag of wij iets konden doen met het gezuiverde afvalwater dat zij lozen. Ze wilden investeren in een waterbekken van 150.000 m³, maar de groep van gebruikers zou het pomphuis moeten bouwen en de leidingen leggen. Op die eerste vergadering kwamen de mensen vooral luisteren. Iedereen die groenten teelt, was enigszins geïnteresseerd. We hebben nadien een gebied van 800 ha afgebakend en iedereen daarbinnen uitgenodigd om mee in het project te stappen. Iedereen was vrij, niemand moest. Bij 50 landbouwers was er genoeg interesse om in te tekenen en met hen hebben we in augustus 2017 de coöperatie Inero opgericht.”

Zoeken en onderhandelen

Bij de oprichting kon iedere landbouwer intekenen met een engagementsverklaring. Hun enige financiële engagement was 1000 euro voor de eerste hydrant (aftappunt voor water) en 500 euro per extra hydrant. Nadien werd ter plaatse bekeken waar ze hun hydrant(en) wilden. Het leidingennet-

werk uittekenen vergde puzzelwerk. “We zijn zo veel mogelijk over gronden van coöperanten gegaan, op basis van een erfdiensbaarheidsvereenkomst. Hier en daar moesten we mensen meekrijgen die niet meededen in het project, maar we hebben niemand verplicht. Waar het niet lukte, hebben we een ander tracé gezocht of de straat overgestoken.” Dat het zo snel kon gaan, schrijft Marc op de rekening van Inagro en Vlakwa, die heel wat voorbereidend werk deden. “Ze hebben ons ook ondersteund bij het uitwerken van de tracés. Ook Ardo heeft zeer goed meegewerkt. Het is een samenspraak. Het project werd financieel haalbaar doordat we samen met een Nederlands initiatief in een Interregproject gestapt zijn, dat 60% van de investeringskosten draagt. Onze eerste verbruiksgegevens bevestigen dat het zonder die steun niet haalbaar was geweest.”

Gebruiksvoorwaarden

In totaal wordt er 24 km leidingen aangelegd. Daarvan is al 16 km gerealiseerd en sinds enkele weken in gebruik. Voor de financiering heeft Inero een lening aangegaan van iets meer dan een miljoen. Om die af te lossen, betalen de leden een vast recht per ha die ze willen irrigeren en ook per verbruikte m³ water. “We willen het

watergebruik zo vrij mogelijk laten. De landbouwer beslist wat hij doet, wanneer en hoeveel hij beregent. Er is wel een beperking van 30 of 60 liter/m². We zijn een coöperatie en we moeten ervoor zorgen dat iedereen die er recht op heeft water kan krijgen.

We hebben gekozen voor een leiding onder druk. Dat betekent dat je geen pomp hoeft te installeren en alleen maar hoeft aan te sluiten om te beregenen, wat de drempel verlaagt. Voor ons als bestuurders was het uitwerken van de gebruiksvoorwaarden een evenwichtsoefening. Als we te duur zijn, tekent er niemand in. Zijn we te goedkoop, dan halen we onvoldoende middelen binnen om onze lening af te betalen.” Marc herkent de situatie van de cartoon op pagina 20 goed. “Je hebt inderdaad een aantal trekkers nodig, zeker voor een initiatief als het onze, dat nog nergens bestond. We hebben binnen de raad van bestuur echt moeten nadenken over de mogelijkheden en de gevolgen voor de respons. Want je hebt in een coöperatie ook de zitters nodig. Ik denk dat we daarin een redelijk compromis hebben gevonden, dat zo weersonafhankelijk mogelijk is. Als we niet met een vast recht zouden werken en met een hogere prijs per m³, zouden de inkomsten minimaal zijn in jaren met veel regen. We streven ernaar om onze lening te kunnen afbetalen met het vast recht. We moeten dus jaarlijks ook voldoende reservaties hebben. Dat vast recht moet je bekijken als een verzekering. Die kost geld, maar die geeft je dan ook recht op water als je het nodig hebt. ▶



Voorzitter Marc Vandeputte van Inero vond vooral het uitwerken van de gebruiksvoorwaarden en de prijszetting moeilijk. Het was een afweging tussen zekerheid van inkomsten en laagdrempeligheid.

Er komt in totaal 24 km leidingen, waarvan er nu al 16 km ligt. De rest wordt in de komende maanden gerealiseerd.

Tips bij de start

- 1** Laat je begeleiden door mensen met kennis.
- 2** Probeer als bestuurder de belangen van alle leden voor ogen te houden. Heb aandacht voor de nadelen die sommige beslissingen met zich kunnen meebrengen. Zorg ervoor dat je kunt uitleggen waarom je een bepaalde beslissing genomen hebt.
- 3** De kleinste coöperant is ook een coöperant en heeft evenveel te zeggen als een grote coöperant.



Op basis van onze eerste cijfers heb ik er vertrouwen in dat onze opzet zal slagen. Uit een studie van Inagro blijkt dat er ieder jaar periodes zijn dat je zou beregenen als je daar de mogelijkheden voor had. Denk bijvoorbeeld aan beregenen om ervoor te zorgen dat het gewas kiemt en begin te groeien. Ieder lid moet jaarlijks op basis van zijn teeltplan aangeven waar hij eventueel wil beregenen en of hij daar veel of wat minder water voor nodig zal hebben. Voor bloemkool, bijvoorbeeld, is het zeker interessant om te opteren voor 60 liter per m². Het vast recht is 200 euro/ha en de leden betalen 0,40 euro/m³. Dat maakt dat we uitkomen op een kostprijs van ongeveer 0,80 euro/m³. Dat is goedkoop als je weet dat iemand met een waterput voor het gebruik van eigen materiaal (brandstof, slijtage ...) al snel aan een kleine euro/m³ zit. Uiteraard moet je wel over een haspel beschikken, maar dat is zo in beide situaties.”

Coöperatie

Over de juridische vorm hoefde men niet te discussiëren. “Europa legde op dat het een coöperatie was, maar ik vind die keuze niet slecht. Iedere vennoot heeft er belang bij dat het goed draait. Een coöperatie is een engagement, het is een stukje van de boer zelf. Het is een samenwerking. Iedereen moet rekening houden met elkaar, ook tijdens het beregenen. Maar dat laatste doen we wel georganiseerd. Wie dit jaar een vast recht betaalde, kan voor 1 augustus nog water bijbestellen. Nadien kunnen ook de andere leden water aankopen per m³, maar tegen een hogere prijs. En ze krijgen pas water wanneer er nog reserve-water is.”

De statuten werden uitgewerkt door Vlakwa en de notaris, uiteraard in overleg met de landbouwers. “We wilden dat die zo ruim mogelijk waren. Aangezien dit een nieuw project was, zonder ervaring, moesten we ervoor zorgen dat we niet na een jaar alweer naar de notaris moesten om de statuten aan te passen.

Met het bestuur hebben we veel gewerkt aan een intern reglement, dat we kunnen wijzigen met de algemene vergadering. Dat is onze werkbasis. Op basis van onze eerste ervaring hebben we daarin al zaken aangepast. De algemene vergadering stelt zich heel positief op. Alle critici zijn er ook uit, want die hebben niet ingetekend. Wie zich geëngageerd heeft, staat achter het project.” Marc stelde zich samen met drie collega's kandidaat voor de raad van bestuur. “Tijdens de eerste vergadering hebben we de taken verdeeld en hebben we ook beslist om Bart Debussche van het departement Landbouw en Visserij te coöpteren als externe bestuurder. Die is zeker een meerwaarde, gezien zijn vele connecties en zijn kennis van de sector.” Gelukkig is er wat verscheidenheid onder de bestuurders. “Het is niet omdat het goed is voor mij, dat het goed is voor iedereen in de coöperatie. Gelukkig hebben wij als bestuurders vier verschillende bedrijven, waardoor er bij het uitwerken van voorstellen automatisch heel wat facetten op tafel komen en we aan veel denken. Mijn doel als voorzitter is dat iedereen er recht op moet hebben en dat het gelijk moet zijn voor iedereen. Alle leden moeten kunnen genieten van de voordelen van hun coöperatie.” Wanneer Marc de tekening op pagina 23 betreft op Inero, denkt Marc dat de trap vooral gevormd wordt door Inagro en Vlakwa. “Zij hebben ervoor gezorgd dat wij over de brug geraakt zijn. We hebben als raad van bestuur wel onze verwachtingen geformuleerd, maar zij hebben het moeten doen. Ze hadden ook de know-how om het te doen. Wij konden dat niet. Hoe begin je daaraan?” ■

[F2Agri is gefinancierd binnen het Interreg V-programma Vlaanderen-Nederland, het grensoverschrijdend samenwerkingsprogramma met financiële steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.](#)

www.grensregio.eu



Anne-Marie Vangeenberghe

innovatieconsulent Coöperatief Ondernemen
annemarie@innovatiesteunpunt.be

Kan een coöperatie je vooruithelpen?

Sta je alleen te zwak om een idee uit te rollen? Denk dan na over samenwerken. Formuleer de kansen en bedreigingen die je daarin ziet en denk na over mogelijke partners. Wat zoek je in een partner? Expertise die jij niet hebt, middelen of tijd die jij tekortkomt? ...

Doorgrond je potentiële partners goed. Ze mogen een andere drijfveer hebben, maar hun doelstelling moet wel overeenkomen met die van jou. Schrijf samen de doelstelling uit. Ze is de missie van jullie samenwerkingsverband en zal veel jaren de richting bepalen die de samenwerking uitgaat. Zet afspraken op papier, want bij spanningen is het handig dat je hierop kunt terugvallen. Zo vermijd je om telkens opnieuw dezelfde discussies aan te gaan.

Maak tijd voor evaluatie en bijsturing. Zo houd je de samenwerking op de rails.

In Boer&Tuinder nr. 29 plannen we een artikel over de publieksdag die vorige maand plaatsvond bij Inero.