

INHOUD

Classic Case De revival van de coöperatie TEKST BART SPELEERS	2
People Herman Wijffels TEKST JAN BOM	8
Supply Chain Cacao uit de Ivoorkust TEKST HANS VAN DE VEEN	10
Investments Stil en stabiel TEKST JAN BOM	14
Better Company Markplaats voor zorg TEKST TEUS MOLENAAR	18

P+ wordt geschreven en gemaakt door een onafhankelijke redactie. Deze Special is mede mogelijk gemaakt door de Rabobank. De Special is onderdeel van P+ jaargang 11, nr 2, november + december 2012

HOOFDREDACTEUR:
Jan Bom

EINDREDACTEUR:
Astrid van Unen

REDACTIE:
Jan Bom, Teus Molenaar,
Bart Speleers en Hans van Veen

ART DIRECTION:
B5, Bolsward: Boudewijn Boer
Studio 10, Amsterdam: Tineke Kooistra

FOTOGRAFIE:
Marie Cécile Thijs (cover), Chris de Bode en
Jan Willem Bloemendaal

ILLUSTRATIE:
Max Kisman

UITGEVER:
Bob Wennekendonk

UITGAVE:
Atticus b.v.

VERSPREIDE OPLAGE:
20.000 exemplaren

DRUK:
Senefelder Misset Doetinchem

REDACTIEADRES:
Rietsnijderslaan 3
1394 LC Nederhorst den Berg
T 00 31 (0) 294 255719
M 06 27 153 000
E info@peopleplanetprofit.be
www.p-plus.nl



Rabobank
www.rabobank.nl



MK2012

CLASSIC CASE **SINDS 1795**

+ TEKST BART SPELEERS + ILLUSTRATIE MAX KISMAN + FOTOGRAFIE XXX

De revival van de coöperatie

Er zijn dingen van vroeger die nooit meer terugkomen. Dat geldt niet voor de coöperatie, die in Nederland in het jaar 1795 het licht zag.

Coöperaties behoren tot de grootste ondernemingen van ons land, met giganten als de Rabobank, VGZ en FrieslandCampina. Bijzonder is dat deze ondernemingsvorm wordt herontdekt. De coöperaties van nu zijn wel anders dan die van vroeger, maar nog steeds geldt: samen staan we sterker.



De Coöperatieve Boerenleenbank 's Graveland en Omstreken, opgegaan in de Rabobank.

Coöperaties zijn populair in Nederland. Dat zijn ze al ruim een eeuw, maar de laatste jaren is er sprake van een ongekende groei van het aantal coöperatieve ondernemingen. Elke week komen er een paar bij, vooral in de sectoren duurzame energie, zorg en onderzappers, zelfstandigen zonder personeel. Waar komt die groei vandaan? “De economische crisis en het duurzaamheidsvraagstuk”, antwoordt Ruud Galle (1953), hoogleraar Organisatie van de onderneming bij TiasNimbas Business School (Tilburg University) en directeur van de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (NCR). De consument heeft volgens de hoogleraar door de crisis zijn vertrouwen verloren in bankiers, topmanagement, de politiek en organisaties als woningcorporaties. Mensen keren zich af van het ‘snelle geld’, rendement dat op korte termijn voor de aandeelhouders wordt gemaakt. “De consument reageert daarop, bijvoorbeeld door

een plein te bezetten. Veel zin heeft dat niet. Maar je kunt ook reageren door het zelf te regelen, met het oprichten van een coöperatie.”

Deze ondernemingsvorm spreekt de consument aan vanwege meerdere redenen, legt Galle uit. De klanten zijn leden en bepalen wat er gebeurt. “De leden disciplineren de top. Dat voorkomt ongelukken, die we veel zien bij beursgenoteerde bedrijven.” Daarnaast gaat het de consument niet om het snelle geld, maar om producten en diensten voor een faire prijs over een lange termijn. En als de overheid zich dan ook nog terugtrekt, dan doet de kritische, ondernemende burger het zelf wel. Vaak op coöperatieve én duurzame wijze. “Duurzaamheid past bij coöperatief ondernemen”, zegt Galle. “Het gaat bij coöperaties om de lange termijn, het voortbestaan van de onderneming, en dan houd je rekening met milieu, gezonde arbeid en aanwezigheid van grondstoffen.” Daarom lopen coöperaties ook voorop bij investeringen in duurzame innovatie, aldus de hoogleraar. “Met samen duurzaam vernieuwen blijf je de concurrentie voor en blijft de coöperatie sterk.”

De top tien van coöperaties bestaat uit sterke merken (zie kader), die de crisis goed weten te doorstaan en al lang een belangrijke rol spelen in de Nederlandse economie. Vooral in de financiële dienstverlening en de land- en tuinbouw is coöperatief ondernemen van oudsher populair. De wortels van de coöperatieve sector liggen bij verzekeringen, die boeren- en tuinders in de negentiende eeuw afsloten. Een van



HOEVEEL NIEUWE COÖPERATIES KWAMEN ER BIJ?

Een coöperatie is een onafhankelijke vereniging van leden die gezamenlijk willen voorzien in hun economische, sociale en of culturele behoeften door een onderneming te exploiteren waarvan zij de eigenaren en de bestuurders zijn. Nederland telt ongeveer 2600 economisch actieve coöperaties, die 116 duizend werknemers tellen en een gezamenlijke omzet hebben van 111 miljard euro. Gemiddeld is elke Nederlander lid van 1,8 coöperaties.

In het afgelopen decennium werden 1135 nieuwe coöperaties opgericht.

Er bestaan vier typen coöperaties: voor consumenten (Rabobank, Achmea, Coop), ondernemers (land- en tuinbouw, zzp'ers), werknemers (komt in Nederland nauwelijks voor) en overheid. Het laatste komt de laatste jaren sterk op, vooral onder gemeenten. Denk aan de Coöperatie Parkeerservice, opgericht in 2010, die het parkeermanagement van twaalf leden-gemeenten professionaliseert. En Wigo4IT, ICT-dienstverlener voor de sociale diensten van de vier grootste steden. De Verenigde Naties heeft 2012 uitgeroepen tot het Jaar van de Coöperatie vanwege de bijzondere bijdrage van coöperaties aan sociaaleconomische ontwikkelingen wereldwijd.

www.jaarvandecooperatie.nl

Nationale Coöperatieve Zuivelverkoopcentrale (N.C.Z.), opgegaan in FrieslandCampina.



WIE VORMEN DE TOP 10 COÖPERATIES (NAAR OMZET)?

- 1 Achmea
- 2 Rabobank Groep
- 3 Coöperatie VGZ
- 4 FrieslandCampina
- 5 CZ Groep
- 6 Superunie
- 7 ForFarmers
- 8 Menzis
- 9 FloraHolland
- 10 Agrifirm

de bekendste coöperaties wordt geboren in het Friese plaatsje Achlum, als de ondernemende boer Ulbe Piers Draisma in 1811 de waarborgmaatschappij 'Achlum' opricht. 39 Boeren en notabelen verzekeren zo onderling hun bezit. Twee eeuwen later is Achlum beter bekend als Achmea, de grootste Nederlandse coöperatie. Maar het is niet de oudste. Dat is brandverzekeraar OVM De Veenhoop, in 1 januari 1795 opgericht door zes inwoners van vijf Veen-

hoopsdorpen die gezamenlijk een 'brandcontract' voor de dorpen opstelden. De verzekeraar bestaat nog steeds en telt 1400 verzekerden, die ook lid zijn van de coöperatie. Het ontstaan van een ander soort coöperatie, de 'verbruikcoöperatie', hangt samen met de industrialisatie in Engeland in de negentiende eeuw. De industriële revolutie leidt tot grote sociale misstanden. Arbeiders maken veel uren tegen een laag loon, wonen opeengepakt in vervallen huizen en kennen geen sociale voorzieningen. Zij worden verplicht tot het kopen van levensmiddelen tegen woekerrentes bij de werkgever. Als antwoord hierop richten 28 textielwevers uit Rochdale in 1844 de eerste coöperatieve vereniging op. Van hun loon sparen de arbeiders een kapitaaltje bij elkaar waarmee ze een winkel openen die brood, levensmiddelen en kleding aan hun leden verkoopt. De winst wordt verdeeld onder de leden van de coöperatie in de vorm van dividend. Deze vorm van coöperatief ondernemen wordt in Nederland overgenomen door Coop Supermarkten, in 1865 de eerste verbruikcoöperatie van ons land. Fabrieksarbeiders kopen gezamenlijk kruidenierswaren in en verkopen die aan hun collega's, de leden van de coöpera-

tie. Al snel ontstaan op steeds meer plaatsen verbruikcoöperaties, die hun krachten bundelen. Kleine boeren volgen het voorbeeld van de arbeiders. Door een grote landbouwcrisis aan het eind van de negentiende eeuw, leven zij in grote armoede. De pot schaft aardappelen met zure saus. Vlees is een luxe. Als een boer een kip slacht, doet hij dat omdat 'de boer ziek is, of de kip'. De lokale en regionale boerenbonden willen een eind maken aan deze situatie en zetten coöperaties voor krediet, verzekering, aankoop van veevoer en verkoop van producten op. Dit slaat zo aan dat de ondernemingsvorm een hoge vlucht neemt in de Nederlandse land- en tuinbouw. Nu is deze sector voor meer dan 80 procent coöperatief. In de sieraardappelen ligt dat percentage zelfs op 90 procent en in de melk-industrie op 86 procent.

In de tijd van de landbouwcrisis ontstaat ook de eerste kredietcoöperatie. In 1896 wordt een coöperatieve bank opgericht naar voorbeeld van Raiffeisen, een Duitse econoom die begaan is met de kleine boeren en andere 'kleine luyden'. In het dorp waar hij burgemeester is, >

De Nederlandse land- en tuinbouw is voor meer dan 80 procent coöperatief, de melk-industrie zelfs 86 procent.

LOST DE COÖPERATIE HET ZORGPROBLEEM OP?

Zorgcoöperaties voor en door ouderen zijn in opkomst. Het ligt voor de hand dat deze burgerinitiatieven vroeg of laat in contact komen met coöperaties van zzp'ers in de zorg, die ook sterk in aantal en omvang groeien. "De verzorgingsstaat brokkelt langzaam af en de sociale samenhang in de maatschappij vermindert", zegt Karel Hoenderdos (1953), bestuursvoorzitter van de Coöperatie Zelfstandige Zorgprofessionals. "Wat doen we daaraan? Door met elkaar voor elkaar te zorgen. Maar dat moet wel democratisch en zonder personen die met de winst wegllopen." De coöperatie is de meest transparante en democratische oplossing daarvoor, vindt Hoenderdos. Daarom nam hij in 2011 mede het initiatief tot het oprichten van een coöperatie van zzp'ers in de zorg. De 85 leden, verpleegkundigen en verzorgenden, bepalen samen wat ze

willen, welke risico's ze nemen en wat er met het rendement gebeurt. Voor 25 euro lidmaatschapsgeld per maand zorgt de coöperatie voor acquisitie van opdrachten, onderhoud van de gezamenlijke website, opstellen van leveringsvoorwaarden en zorgplannen en voert ze lobby bij belastingdienst, overheid en zorgverzekeraars. "Als een zzp'er dat zelf moet doen, komt hij niet aan werk toe, en we willen juist de handen aan het bed." De leden werken als zelfstandige, maar vinden elkaar steeds meer op de werkvloer, dankzij de coöperatie. "Voor een terminale patiënt die 24 uur per dag zorg nodig heeft, zijn zes professionals nodig. Leden van de coöperatie vormen steeds vaker samenwerkende teams rond zo'n patiënt. Efficiënt, collegiaal en goed voor de patiënt." www.dezorgprofessional.nl



KAN EEN DORP VOOR ZICHZELF ZORGEN?

De droom van de inwoners van het Brabantse Hoogeloon (2.100 inwoners) was 24-uurszorg, zodat niemand meer het dorp uit hoeft als hij oud is. Een groep enthousiaste voortrekkers zette de schouders eronder en richtte in 2005 een zorgcoöperatie op met de aandachtspunten 'vergrijzing, solidariteit en de eigen verantwoordelijkheid van de burger'. De coöperatie startte met een eetpunt voor ouderen en dagbesteding. Daarna werd de zorg door de coöperatie opgepakt. Eerst de thuiszorg, later ook kleinschalig wonen voor dementerenden en verstandelijk gehandicapten in zogenaemde zorgvilla's. Het initiatief van Hoogeloon krijgt navolging. Vijf coöperatieve initiatieven zijn al actief in Brabant en twintig andere dorpen overwegen ook een coöperatie op te richten.
www.zorgcooperatie.nl

ZORGT GLASVEZEL VOOR SOCIALE COHESIE?

Het Brabantse Nuenen was het eerste dorp in Nederland dat in 2005 volledig 'beglast' was met een glasvezelnetwerk. Daarvoor verantwoordelijk waren de 7500 aangesloten huishoudens zelf. Acht jaar geleden richtte een aantal Nuenenaren coöperatie OnsNet op die namens de inwoners een subsidie voor de aanleg van het glasvezelnetwerk aanvroeg. Nu zijn de inwoners voor 95 procent eigenaar van het netwerk. Een commerciële provider levert de diensten: internet, tv en telefonie. De gebruikers betalen voor het glasvezel en de diensten evenveel als een gemiddeld huishouden dat gebruik maakt van aanbieders als UPC of KPN. Maar dat gaat veranderen over tien jaar, als de schuld voor de aanleg van het netwerk is afgelost. "Dan bepalen de leden wat de coöperatie gaat doen, bijvoorbeeld de prijzen verlagen of van de winst investeren in sociale initiatieven", zegt Roelof Janssen (1970), bestuurslid van OnsNet Nuenen. "Het belangrijkste van de coöperatie is dat de leden invloed hebben. Willen de leden dat er iets verandert, dan gebeurt dat." Voor Janssen is OnsNet vooral een belangenvereniging. "Als coöperatie met 7500 leden heb je macht, kun je met de provider onderhandelen over een betere prijs en bij klachten zijn de lijntjes met de provider kort. We staan niet eindeloos in de wacht bij een callcenter." Sinds een half jaar participeert de coöperatie in NuenenNet, een community platform waarop inwoners, lokale ondernemers, maatschappelijke instellingen en zorgorganisaties uit de gemeente Nuenen elkaar ontmoeten en gratis digitaal diensten uitwisselen. "Deelnemers die bijvoorbeeld zorg nodig hebben of een praatje willen maken, kunnen via de community contact leggen met andere inwoners of instanties, onder meer met een videoverbinding." De coöperatie wil in de toekomst meer initiatieven ontplooiën die voor haar leden interessant zijn.
www.connuenen.nl



➤ spoort hij boeren aan tot samenwerking en stimuleert hij andere inwoners hun geld toe te vertrouwen aan de gezamenlijke, coöperatieve bank. In Nederland schieten de 'boerenleenbanken' als paddenstoelen uit de grond. Twee overkoepelende verenigingen van coöperatieve banken, ontstaan in 1898, fuseren bijna 75 jaar

later tot de Rabobank. De bank is nu een klant-coöperatie: alle klanten kunnen lid worden. Momenteel telt de Rabobank negen miljoen klanten, van wie er 1,9 miljoen lid zijn, die zeggenschap hebben en meebeslissen over cruciale zaken, zoals het voortbestaan of opheffen van bankvestigingen, de aanstelling van bestuurders en commissarissen en de toekenning van het coöperatief dividend. Na ruim een eeuw coöperatieve bank, vindt Dirk Duijzer (1958), directeur Coöperatie & Duurzaamheid bij Rabobank, de coöperatie nog steeds een modern ondernemingsmodel. Voor hem is het ook het model van de toekomst. "Ik ben sceptisch over het antieke vennootschapsmodel. Alleen winst genereren zie ik als een doodgeboren kindje." Duijzer merkt dat consumenten en leden daar vaak hetzelfde over denken. "Het wantrouwen onder consumenten is door de crisis toegenomen.

Zij willen meer regie, meer inspraak. Binnen coöperaties worden ook fouten gemaakt, maar daar hebben leden wel zeggenschap over het beleid en kunnen ze bijsturen." Klanten kloppen steeds vaker aan bij de Rabobank met vragen over coöperatief ondernemen, zegt Duijzer. Ziekenhuizen, zorginstellingen, woningbouwcorporaties, ouderen en groepen zzp'ers willen van de bank weten hoe ze het samen kunnen regelen, met meer aandacht voor leden, klanten of patiënten. Zo'n grote belangstelling voor het coöperatieve model was er volgens de Rabobank-directeur niet eerder in de geschiedenis. "De doelgroepen en de invulling zijn deels anders dan vroeger, maar de principes van de coöperatie blijven overeind. Of zoals Herman Wijffels het zegt: "Iedere generatie vindt de coöperatie opnieuw uit." ■
www.cooperatie.nl

"Alleen winst genereren zie ik als een doodgeboren kindje"

WAT GAAT DE NIEUWE KAMER VAN COÖPERATIE DOEN?

Op 25 oktober vond de Dag van de Coöperatie plaats in Utrecht. Een dag voor ondernemers die een coöperatie overwegen en bestaande coöperaties om kennis en inspiratie uit te wisselen. Daarnaast werd de Kamer van Coöperatie gelanceerd door bestuurslid Piet van Schijndel van Rabobank Nederland en bestuursvoorzitter Martin van Rijn van PGGM. De Kamer van Coöperatie is een platform voor iedereen die overweegt een coöperatie op te zetten. Het idee voor de Kamer komt van vijf partners - PGGM, Achmea, Rabobank, ZLTO en TiasNimbas - die steeds vaker vragen krijgen van burgers en ondernemers over het oprichten van een coöperatie. "Daar komt best veel bij kijken en dat schrikt nog wel eens af", weet Elise van Driel van Rabobank Nederland. Lokale vestigingen van de Rabobank merkten dit op en ook PGGM liep er in de zorg tegenaan. "De Rabobank wil klanten die coöperatief willen ondernemen optimaal adviseren, omdat we als coöperatie geloven in deze ondernemingsvorm en ons ook verantwoordelijk voelen voor de toekomst van de coöperatie."

Het platform is bedoeld als aanvulling op de Kamer van Koophandel en wil antwoorden geven op de vele vragen die er rond coöperaties bestaan. De vijf oprichters streven er naar om zo de coöperatieve ondernemingsvorm in Nederland te bevorderen en hun eigen coöperaties te versterken als lerende organisatie. De Kamer van Coöperatie bestaat uit een website, die voor iedereen toegankelijk is. Naast de algemene informatie over de oprichting van een coöperatie, staan er voorbeelden van best practices, aankondigingen voor workshops en links naar adviseurs op.

www.dagvande.cooperatie.nl

