



# Het fusieboek

**Katern 13: De coöperatie als alternatief**

13

oktober 2011  
Auteurs: mr. Th.P.M. Stubbé  
H. ter Hofsté

# Het fusieboek

## Katern 13: De coöperatie als alternatief

### INHOUD

AANLEIDING.....	3
WAT IS EEN COÖPERATIE? .....	5
WAAR MOET JE AAN DENKEN BIJ SAMENWERKING? .....	6
DE RANDVOORWAARDEN EN VALKUILEN VAN DE COÖPERATIE.....	7
CONCLUSIES .....	11

### Over de auteurs

Theo Stubbé (1960) heeft na zijn rechtenstudie diverse commerciële functies bekleed bij multinationals en middelgrote bedrijven, onder andere op directieniveau. Theo heeft bij Quintis jaren ervaring met het begeleiden van fusies en veranderprojecten, bij zowel corporaties als zorgorganisaties. Sinds 2010 werkt Theo in eigen ondernemerschap onder de naam Blauw BV. 'Geprogrammeerd veranderen' is zijn passie.

Dick ter Hofsté (1953) heeft na zijn HEAO bedrijfseconomie bijna 20 jaar gewerkt in het bankbedrijf, waaronder in eindverantwoordelijke functies. Na een periode als managementconsultant bij Berenschot was hij eindverantwoordelijk voor een family office met beleggingen in private equity en vastgoed, zowel in Nederland als in de Verenigde Staten. Vanaf 2001 is hij werkzaam als zelfstandig adviseur op financieel-economisch terrein en op het gebied van fusies en overnames, thans vanuit de onderneming Kyllene B.V. Dick heeft als interim-manager gewerkt bij de Zorgcoöperatie Nederland.

# Het fusieboek

## Leeswijzer:

Het boek is ingedeeld naar de verschillende doelgroepen en aspecten van een fusie tussen woningcorporaties. De onderstaande matrix probeert de indeling van de onderwerpen naar de diverse doelgroep helder te maken. De auteurs willen in het fusieboek een beeld schetsen van handvatten en (universele) regels voor goede fusieprojecten. Een fusieproject zal eerder een succes worden als de organisaties zo goed mogelijk voorbereid zijn op wat er gaat gebeuren. Niet iedereen hoeft alle aspecten te doorgronden, zodat in de matrix een overzicht gegeven wordt van de meest relevante onderdelen per doelgroep.

Alle katernen van het fusieboek zijn eenvoudig te downloaden van [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl), zonder drempels of kosten, want wij zijn overtuigd van de voordelen van een open en horizontale wijze van communiceren. Zo behoor je kennis en visie te delen anno 2011. Als wederdienst vragen wij de afnemers van het fusieboek dan ook te reageren over de inhoud. Aanvullingen, verbeteringen, klachten of complimenten: het is allemaal welkom op onze website. De eindredacteuren zullen het commentaar gebruiken voor aanvullingen.

Katernen van het fusieboek	Dir./man.	RvC	OR	Huurders	Gemeente
1. De inleiding, visie en mythes op fusies	x	x	x	x	x
2. De maatschappelijke onderneming	x	x			x
3. De huurderorganisaties	x	x		x	
4. De ondernemingsraden	x	x	x		
5. Het toezicht	x	x			x
6. De belanghebbenden - participatie	x	x		x	x
7. De juiste partner - de meerwaarde	x	x	x		x
8. Het fusietraject zelf	x		x	x	
9. De juridische aspecten	x				
10. De communicatie	x		x		
11. De integratie	x		x		
12. De effecten van fusies	x	x	x	x	X
13. De coöperatie als alternatief	x	x			



Postbus 350  
3430 AJ Nieuwegein  
T 030 – 601 55 55  
E [quintis@quintis.nl](mailto:quintis@quintis.nl)  
I [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)

De inhoud van het fusieboek mag gebruikt worden met als bronvermelding:  
'Het fusieboek, katernnummer, datum versie'

# Aanleiding

**De auteurs zijn kritisch of het besluit om te fuseren genoeg wordt afgewogen met andere vormen van samenwerking. In katern 7 van het fusieboek wordt deze afweging beschreven, maar de coöperatie is tegenwoordig dermate populair dat de auteurs specifiek op deze rechtsvorm ingaan. Dit katern bespreekt zodoende de coöperatie als alternatief voor een fusie, met name bij maatschappelijke ondernemingen, zoals woningbouwcorporaties en zorgorganisaties.**

Vrijwel alle woningbouwcorporaties en zorgorganisaties zijn stichtingen, terwijl de meeste commerciële bedrijven en banken naamloze of besloten vennootschappen zijn. De Rabobank met haar rechtsvorm van coöperatie straalt een hoge mate van vertrouwen uit. Is dit vertrouwen, dat wellicht wel één van de belangrijkste assets is in de huidige maatschappij, nu gekoppeld aan deze rechtsvorm of aan de goede prestaties van de Rabobank (of aan beiden?).

Hebben de maatschappelijke ondernemers, zoals woningbouwcorporaties of zorgorganisaties, een nieuwe rechtsvorm nodig om betere prestaties te leveren? Welnee, hun activiteiten veranderen niet door een andere rechtsvorm, maar zij kunnen wel vertrouwen creëren van hun cliënten, huurders en andere stakeholders! Dit vertrouwen is gekoppeld aan het woord 'legitimiteit'. Legitimiteit – of draagvlak in de samenleving – lijkt een theoretisch begrip, maar het gebrek aan legitimiteit is misschien wel de belangrijkste onderligger van de huidige onrust in de maatschappij. Het populisme in de politiek is gebaseerd op het gebrek aan legitimiteit van politieke partijen vanwege hun geringe draagvlak in de samenleving.

De vakbonden hebben het ook moeilijk vanwege het afkalvende ledenaantal. De kerken verliezen invloed en zo kan je nog veel meer voorbeelden noemen waarbij de oude instituten met schade en schande ontdekken dat hun (al decennia oude) legitimiteit vermindert of niet meer geaccepteerd is. Hoe werken sommige vormen van legitimiteit?

- De commerciële onderneming behaalt zijn legitimiteit aan het succes in de markt met behulp van gezonde winstcijfers en/of goede beursnoteringen. Daarnaast moeten zij echter ook werken aan hun imago van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Zo is het slecht voor de legitimiteit als een consumentenproduct besmet is met kinderarbeid, of als een oliemaatschappij verantwoordelijk gesteld wordt voor olie lekkages.
- De (lokale) overheid behaalt de legitimiteit uit de wetten en regels met behulp van democratische principes (ook al ligt het imago van de politiek onder vuur). De samenleving roept om zero tolerance, hetgeen in feite een roep is om duidelijker te zijn in de legitimiteit van het handhaven van de (maatschappelijke) orde.
- De maatschappelijke ondernemingen hebben het moeilijk, want zij hebben een 'niet-uit-te-leggen' verbinding met regelgeving (bijvoorbeeld de Woningwet) en zij worden niet gewaardeerd als zij winst maken. De enige duurzame legitimiteit (en daarmee het vertrouwen van de maatschappij) ontstaat als huurders/cliënten en andere stakeholders in wederkerigheid meer invloed krijgen over de te leveren prestaties. Dit betekent niet dat huurders/cliënten de zeggenschap moeten krijgen over van alles.

De vroeger gebruikte rechtsvorm van de vereniging werkte niet goed, omdat de raadpleging van de leden van de vereniging in strijd kwam met de bestuurlijke daadkracht, in de steeds sneller veranderende (complexere) maatschappij. Dit heeft in het verleden geleid tot slechte besluiten in de volkshuisvesting of in de zorg.

Dit katern van het fusieboek gaat over de coöperatie als alternatieve organisatievorm voor een juridische fusie. Het katern beschrijft niet de coöperatie als een vorm om wooncomplexen met zorgdiensten juridisch te organiseren onder de bewoners. De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) onderzoekt momenteel dit aspect.

Met deze inleiding willen de auteurs aangeven dat de keuze voor de coöperatie niet alleen een keuze is voor een andere juridische vorm, maar dat het gaat om een andere manier om een (maatschappelijke) onderneming te bedrijven.

Het katern is geschreven omdat er zo veel mensen zijn die over de coöperatie spreken en er zo weinig zijn die er ervaring mee hebben. Wij baseren ons op ervaringen en gesprekken bij de Zorgcoöperatie Nederland, The Greenery, FrieslandCampina, Intress en een coöperatie van binnenvaartschippers (NPRC), naast onze algemene ervaring met organisaties.

De Verenigde Naties heeft het jaar 2012 uitgeroepen tot het internationale jaar van de coöperatie. De VN schrijft hierover: "Cooperatives are a reminder to the international community that it is possible to pursue both economic viability and social responsibility."

*United Nations Secretary-General Ban Ki-moon*

*Een maatschappelijke onderneming, zoals een woningcorporatie, een zorgorganisatie of een ziekenhuis hebben eigenlijk maar drie keuzes voor een rechtsvorm. Wettelijk is een NV en een BV uitgesloten, opdat er geen winst uitgekeerd kan worden.*

*De Woningwet schrijft zelfs voor dat een woningcorporatie altijd een stichting of een vereniging moet zijn. In de jaren 1980 tot 2000 zijn bijna alle woningbouwverenigingen omgezet in een stichting omdat de besluitvorming met leden een obstakel was voor professioneel gestuurde organisaties. Hierdoor zijn de woningcorporaties meer op afstand gekomen van de maatschappij.*

*Door deze afstand – gebrek aan legitimiteit – is er discussie ontstaan in de media en in de politiek. Moet er een verdere liberalisering van deze maatschappelijke ondernemingen komen, onder het mom 'laat de markt haar werk doen', dan wel moet de (lokale) overheid de touwtjes weer steviger in handen nemen.*

*Katern twee van het fusieboek gaat dieper in op deze materie. Kort samengevat zien wij maatschappelijke ondernemingen, zoals de corporatie en de zorg als een derde manier van acteren. Zij bewegen zich dus niet op de denkbeeldige lijn tussen overheid en markt.*

*Heeft de maatschappelijke onderneming behoefte aan een eigen rechtsvorm? De vorige minister van Justitie vond van wel, maar zijn concept wetgeving stuitte op veel bezwaar in de politiek en in de maatschappij. Misschien was de kern van de weerstand gevat in het principe dat je geen nieuwe rechtsvormen moet creëren die niet gebaseerd zijn op bestaande praktijken. Immers, er was niet eens een goede definitie van een maatschappelijke onderneming!*

# Wat is een coöperatie?

Het Nederlandse rechtssysteem kent zes rechtspersonen, namelijk de Naamloze Vennootschap (NV), de Besloten Vennootschap (BV), de Vereniging, de Stichting en de Coöperatie (vroeger de coöperatieve vereniging genaamd). De zesde rechtspersoon is alleen van toepassing voor verzekeringsmaatschappijen en wordt verder niet meer besproken. Een rechtspersoon is, volgens het Burgerlijk Wetboek, een organisatievorm die juridisch kan handelen in de maatschappij als ware het een natuurlijk persoon. Een rechtspersoon kan dus bezittingen of schulden hebben, kan overeenkomsten aangaan, aangeklaagd worden en failliet gaan.

Een coöperatie is een rechtspersoon met een bestuur, leden en een Algemene Ledenvergadering (ALV). Het grote verschil met een (gewone) vereniging is dat de leden een stoffelijk (of materieel) belang hebben in de vereniging. Dat is het gemakkelijkst uit te leggen aan de hand van de zuivelcoöperatie waarbij de boeren hun melk inbrengen in ruil voor een betaling per liter melk én een winstuitkering op de toegevoegde waarde van de zuivelcoöperatie, bijvoorbeeld in het verkopen van de melk en het maken van kaas, yoghurt, en dergelijke. Dit voorbeeld wordt wel een bedrijvenscoöperatie genoemd. Andere vormen van coöperaties zijn onder meer:

- Consumentencoöperatie, waarbij de leden de goederen/diensten afnemen die de coöperatie heeft ingekocht.
- Product-/dienst-coöperatie, waarbij de leden ook werknemer zijn van de coöperatie.

- Inkoopcoöperatie, waarbij verschillende fasen onderkent in de samenwerking: van gezamenlijke inkoopvoordelen tot een full services organisatie.

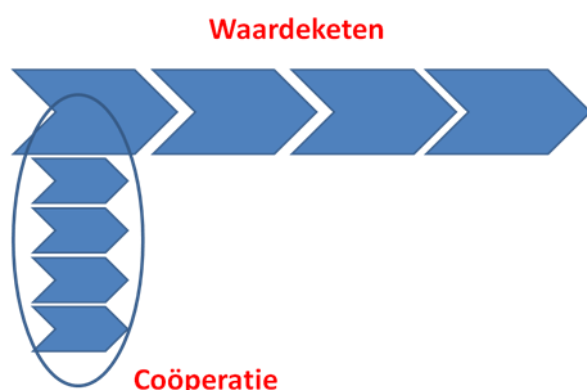
Het meest opmerkelijke aspect van een coöperatie is dat de leden van de coöperatie meestal tegelijk ook zelfstandig ondernemer zijn. De coöperatie bindt die losse ondernemers aan elkaar; van zelfstandig naar 'verstandig'.

Bij een coöperatie is de ALV het hoogste orgaan, dat bestuurders en toezichthouders benoemt. Het bestuur is met haar organisatie verantwoordelijk voor het succes. Daar zit ook de angel van deze rechtsvorm, want de bestuurder moet voor zijn strategische plannen altijd het akkoord krijgen van de ALV. In de Nederlandse poldercultuur lukt dit soort consensusvorming veel beter dan in Angelsaksische of Francofone culturen. De kracht van de rechtsvorm is het verkregen draagvlak na de besluitvorming in de ALV: dat is het vertrouwen van de leden in het beleid in tegenstelling tot het wantrouwen van merendeels anonieme aandeelhouders bij de NV. Een aandeelhouder van een vennootschap bekijkt zijn belegging voornamelijk vanuit het perspectief van het risico, de koerswinst en het dividend. Een tegenstelling tussen lange termijn en korte termijn denken.

## Waar moet je aan denken bij samenwerking?

In katern 7 van het fusieboek wordt de besluitvorming tot samenwerking/fusie beschreven. De boodschap in dit katern is dat er helder gedefinieerd moet worden wat de gezochte meerwaarde is van de samenwerking. Indien er behoefte is aan professionaliteit op het gebied van HRM of ICT dan is het verstandiger om een Shared Service Center op te zetten met een collega, dan dat je een complete fusie aangaat. Als je samen met een andere organisatie een wijkcentrum wilt bouwen inclusief een brede school dan is het passender om een joint venture aan te gaan. Een joint venture is een 'single purpose'-organisatie die opgericht is om een doel te dienen dat niet door één van de twee organisaties alleen uitgevoerd kan worden (denk aan Philips en Douwe Egberts met Senseo). Elke organisatie zou moeten definiëren welk 'tekort of gebrek' het wil compenseren door samen te werken.

Bij deze analyse naar meerwaarde is het handig de theorie van Michael Porter over de waardeketen te gebruiken.



### Voorbeeld van de waardeketen in de zorg:

Een mens wordt oud en kan vragen om lichte huishoudelijke diensten van de thuiszorg. Dit gaat een paar jaar goed en daarna zijn er meer

diensten nodig in de vorm van hulp bij medicijngebruik. Een opschaling van de zorg bij de thuiszorg wordt dan geregeld. Als die zelfde persoon last krijgt van dementieverschijnselen dan is meestal een intern verblijf nodig in bijvoorbeeld een verpleeghuis. Ten slotte kan in de laatste maanden van het leven een maximale zorg nodig zijn in een hospice.

Uit de beschrijving van deze waardeketen kan afgeleid worden waar de meeste kosten en de meeste opbrengsten zitten voor een zorgorganisatie. Volgens de theorie van Porter wordt de keten gestuurd door het onderdeel van de keten dat de meeste waarde toevoegt. Volgens ons zou elke maatschappelijke onderneming zich de volgende strategische vragen moeten stellen:

- Hoe ziet onze waardeketen eruit?
- Waar zit de meeste toegevoegde waarde?
- Wat is onze huidige positie?
- Welke positie zouden wij over vijf jaar willen hebben/behouden?
- Welke acties zijn vervolgens nodig voor onze strategie en hebben wij daar de juiste competenties en andere middelen voor (kapitaal, menskracht, et cetera)?

NB Het beschrijven van de waardeketen is behoorlijk complex; Denk alleen al aan de alternatieve vormen van diensten die mogelijk zijn. Zo is in het beschreven voorbeeld geen rekening gehouden dat vele moderne ouderen per se thuis willen blijven tot aan hun dood (bijvoorbeeld in combinatie met thuiszorg en mantelzorg), net zomin als de privaat gefinancierde zorghuizen beschreven zijn.

Kortom de antwoorden op de gestelde vragen bepalen welke vormen van samenwerking passend zijn. Daarna komt de vraag over de *rechtsvorm* waarin de samenwerking wordt vastgelegd. Wat zijn de randvoorwaarden en de valkuilen van de oprichting van een coöperatie in vergelijking tot een fusie?

# Randvoorwaarden en valkuilen van de coöperatie

Op basis van de ervaringen bij de Zorgcoöperatie Nederland, The Greenery, Intress, NPRC en FrieslandCampina onderscheiden wij de volgende drie randvoorwaarden voor een samenwerkingsverband met de coöperatie als rechtsvorm:

- De partners zijn elk op zichzelf niet in staat om sturing te geven aan de waardeketen.
- De partners moeten eenzelfde (deel)marktdynamiek kennen.
- De leiding van een coöperatie vraagt om aparte competenties.

Hieronder werken wij de randvoorwaarden uit.

## **Randvoorwaarde 1: Geen van de partners in de coöperatie is sterk genoeg om de waardeketen te sturen.**

Als organisaties de waardeketen en hun positie hierin goed geanalyseerd hebben dan kunnen zij tot de conclusie komen dat zij meer invloed op de waardeketen krijgen door samen te werken (zelfstandig versus verstandig).

De samenwerking is zodoende gebaseerd op het verkeren in een min of meer vergelijkbare situatie. De partners in de coöperatie hebben elkaar nodig, waarmee een gezonde wederzijdse afhankelijkheid ontstaan is. Zo is een individuele boer met melkproductie niet in staat om de zuivelketen tot aan de consument te sturen. Hij krijgt enkel de opbrengst van zijn melk in goede tijden en in slechte tijden, indien hij kiest om niet mee te doen in de coöperatie. Het doel van de coöperatie is om de inkomsten te spreiden over melk, yoghurt en kaas en zodoende meer continuïteit in de inkomsten te organiseren. Daarnaast kan het doel van een coöperatie zijn om betere prijzen af te dwingen door de omvang van het verkoopkanaal.

Als voorbeeld voor dit doel is The Greenery opgericht om betere prijzen voor groenten en fruit te verkrijgen voor de telers.

Ten slotte kan het (neven)doel van een coöperatie zijn om door de omvang meer invloed te verkrijgen bij de politiek, bij de overheden dan wel bij de media. Hierbij geldt ook dat de onderlinge partners enigszins vergelijkbaar moeten zijn, zoals in de andere succesfactoren beschreven wordt.



## **Randvoorwaarde 2: De partners moeten in eenzelfde marktdynamiek verkeren.**

Stel dat een melkboer en een kaasboer gaan samenwerken in een coöperatie dan verkeren zij in verschillende marktomstandigheden. Als de melkprijs laag is vanwege import uit het buitenland dan is dat prettig voor de kaasboer (lagere kostprijs) en pijnlijk voor de melkboer.

Als de consument andere soorten kazen blijkt te consumeren dan zakt de kaasprijs van de kaasboer en zit hij met de pijn, terwijl het de melkboer niet (direct) raakt.



Hetzelfde geldt voor de zorg: een thuiszorgorganisatie heeft concurrentie van schoonmaakbedrijven die concurreren in het eenvoudige huishoudelijke werk (als thuiszorg), waar een mogelijke partner in de verpleging & verzorging geen last van heeft. Sterker nog: Een organisatie in de verpleegzorg zou wel eens een contract kunnen hebben met een schoonmaakbedrijf dat tegelijk concurreert in de thuiszorg met een ander lid van de coöperatie, die actief is in de thuiszorg. Dit roept spanningen op tussen de partners in de coöperatie. Bij de Zorgcoöperatie Nederland was het fenomeen van de verschillende marktdynamieken al merkbaar tussen de soorten zorg (ouderenzorg en geestelijke gehandicapenzorg).

Conclusie: elementen zoals kostprijs en de markt van vraag en aanbod moeten vergelijkbaar, dan wel identiek, zijn tussen de partners van de coöperatie.

### **Randvoorwaarde 3: De leiding van een coöperatie vraagt om aparte competenties.**

Deze randvoorwaarde lijkt een open deur, maar is moeilijk bespreekbaar te maken tijdens samenwerkingsprojecten. Het eigen belang van de ondernemer, tevens lid van de coöperatie, staat altijd op de eerste plaats. Dit betekent dat een groei van de coöperatie kan resulteren in een gevoelde verwatering van de invloed van de individuele leden. Daarnaast kan in een groeiende coöperatie een spanningsveld ontstaan tussen de vereniging en de uitvoeringsorganisatie. Ten slotte kan de ene partner – lid van de coöperatie – heel tevreden zijn over de geleverde meerwaarde uit de coöperatie, terwijl de andere partner/lid minder tevreden is.

Een randvoorwaarde voor een goede coöperatie is dan ook dat de bestuurder van de coöperatie een charismatische leider is en in staat is om naast de bedrijfsmatige aansturing ook de leden te boeien en te binden. Hij moet zichtbaar en benaderbaar zijn voor de leden; empatisch; een warme belangstelling voor mensen hebben. Kortom, een CEO PLUS. Op basis van gewonnen vertrouwen kan hij dan slagvaardig opereren.

FrieslandCampina acteert op een wereldwijde schaal, waarbij niet altijd de leden kunnen worden geraadpleegd (denk bijvoorbeeld aan overnames van beursgenoteerde ondernemingen die deze coöperatie heeft gedaan). De CEO moet daar veel vertrouwen hebben opgebouwd met een hard akkoord op de strategie van de leden. Dit vertrouwen is mede ontstaan door een goede kennis van de bedrijfssituatie van leden. Kennis die mede ten grondslag ligt aan gekozen strategie. De CEO van FrieslandCampina gaat met enige regelmaat op bezoek bij individuele leden. Dit wordt zeker ook gestimuleerd bij de managementlagen onder de hoofddirectie.

Het succes van de coöperatie is dan ook sterk mensgebonden.

## De eerste valkuil voor het succes van de coöperatie: de zuigkracht van het eigen bedrijf.

Deze valkuil heeft met de bedrijfscultuur te maken. Een aandeelhouder van een NV kijkt primair naar het rendement op het vermogen, terwijl ondernemers in een coöperatie oog hebben voor lange termijn doelen. De coöperatie lijkt zodoende een beetje op een familiebedrijf dat alleen goed functioneert zolang als de familieleden het rendement in de organisatie willen (her)investeren ten behoeve van de lange termijn doelen en de volgende generatie.

Het ondernemende gedrag van de partners veroorzaakt echter ook een soort zuigende werking vanuit het eigen bedrijf. Er wordt constant de vraag gesteld of de coöperatie genoeg voordeel biedt voor het eigen bedrijf. Het delen van de voordelen zou een soort garantie moeten zijn dat de coöperatie geen bureaucratisch instituut wordt, maar daar ligt nu de valkuil. De ondernemers die partners zijn in de coöperatie moeten zich kunnen blijven herkennen in het gedrag van het bestuur van de coöperatie. Er moet een eenheid zijn in beleid en bestuur. Dat vraagt stuurmanskunst van het bestuur van de coöperatie, zoals in de derde randvoorwaarde beschreven, maar het wordt ook beïnvloed door de samenstelling van het bestuur (of toezicht). Bestaat het bestuur (of toezicht) alleen uit leden of alleen uit buitenstaanders of is het een mix? Professionele buitenstaanders zorgen in het algemeen voor de gewenste scherpte, waarbij bestuurders uit de kring van leden de specialistische vakkennis inbrengen. Op basis van onze bevindingen bevelen wij een mix aan.

Kortom, geen beter belang dan eigen belang, zolang als dit samenloopt met het algemeen belang.

*Stefan Meeusen is directeur van de Coöperatie Nederlandse Particuliere Rijnvaart Centrale (NPRC). De NPRC bestaat al sinds de jaren dertig van de vorige eeuw. Toen is de NPRC opgericht om door samenwerking beter weerstand te kunnen bieden aan de ingrijpende crisis in de jaren dertig. De huidige 85 leden – schippers – werken samen om betere diensten aan te bieden aan verladers. Zo sluit de NPRC langjarige contracten af met de industrie om bepaalde voorraden op peil te houden, ongeacht de manier van transport. Een afzonderlijke schipper zou hiertoe nooit in staat zijn.*

*De directeur Stefan Meeusen erkent eerlijk dat het lidmaatschap van de coöperatie het meest populair is als de markt slap is en de vervoersprijzen laag liggen. Bij een krappe markt met hoge transportprijzen hebben sommige leden een natuurlijke neiging de zekerheden van een coöperatie minder op waarde te schatten. Gelukkig kiest men steeds vaker voor de lange termijn voordelen van het coöperatieve verband. Zo is de NPRC in de afgelopen jaren met 30% in omzet gegroeid, met een groei van 58 naar 85 leden en heeft het een innovatieprijs gewonnen op het gebied van groen transport.*

*Stefan Meeusen herkent dat het werken in eenzelfde marktdynamiek (zie randvoorwaarde 2) een belangrijke succesfactor van de coöperatie is. Daarnaast voegt hij toe dat zowel de directie (bestuur) als het toezicht professioneel en in een zekere mate van vrijheid moeten kunnen handelen. De daadkracht van het bestuur van de coöperatie ('mét last, maar zonder ruggenspraak') is bepalend om groei en innovatie te realiseren.*

### **De tweede valkuil is dat de kosten en de baten niet transparant zijn.**

Een voorbeeld van deze valkuil is dat het voordeel van de gezamenlijke inkoopkracht al 'ingeboekt' staat (niet meer transparant en dus min of meer vergeten is) en dat daarna de kosten van de bedrijfsvoering binnen de coöperatie om deze voordelen te realiseren, zichtbaar worden. Ook binnen coöperaties "gaet de cost voor de baet uyt". Als dit niet helder wordt gemaakt, zal dat teleurstellingen opleveren. De verdeling van kosten en baten moet vooraf én tijdens de rit helder en goed afgestemd zijn. Bij grote coöperaties die bij een breed publiek in de belangstelling staan is het van belang te letten op een onderscheid in communicatie naar leden en communicatie naar bijvoorbeeld de financiële pers.

### **De derde valkuil is dat de leden niet bereid zijn werkprocessen aan elkaar aan te passen.**

Diverse voordelen worden behaald doordat de leden eenzelfde IT-systeem of eenzelfde manier van verpakken, transport of dezelfde grondstoffen en diensten gaan gebruiken. Dat betekent dat de werkprocessen van de afzonderlijke bedrijven (denk bijvoorbeeld in de zorg aan de linnenkamer en schoonmaken) op elkaar moeten worden afgestemd. De afzonderlijke bedrijven hebben zich dat vooraf niet afdoende gerealiseerd of komen er gedurende de rit achter dat de nadelen hiervan groter zijn dan het kostenvoordeel. Deze valkuil wordt gauw onder het mom dat de coöperatie 'het niet goed doet' weggezet, terwijl het gaat om de afweging tussen de individuele belangen en de meerwaarde van de samenwerking.

In een artikel van het Financieele Dagblad van 2 juli en 4 oktober 2011 wordt beschreven dat deze laatste valkuil sterk gespeeld heeft bij The Greenery.

De coöperatie is opgericht om betere prijzen voor de telers van groenten op de markt te realiseren. Om dit te bereiken kwam de organisatie met marktanalyses en concrete voorstellen voor andere teelt en andere producten. Dit betekende dat de telers hun werkprocessen zouden moeten aanpassen. Dat was in het geval van The Greenery een stap te ver. Het resultaat was dat er geen goed gebruik gemaakt kon worden van vraag en aanbod en dat de hogere prijzen voor groenten naar andere – flexibel reagerende – groentetelers gingen. Voor de volledigheid moet hierbij gemeld worden dat ook het Europese subsidiebeleid vanuit Brussel groentetelers stimuleerde om eerder zelfstandig dan verstandig te werken.

## Conclusies

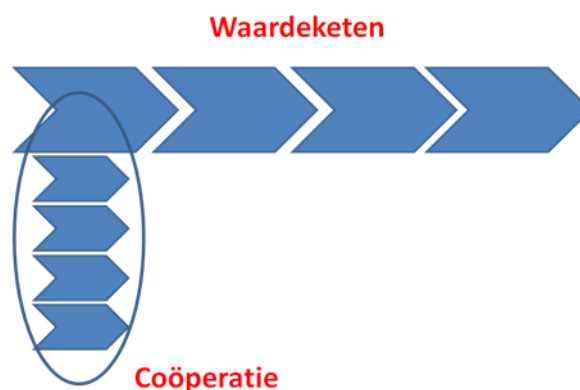
Het lijkt ouderwets, maar de coöperatie werkt volgens ons enkel bij de gratie van 'samen zijn wij sterk'. Die sterkte kan gehaald worden in (inkoop-)kosten, in verkoopkanalen, in politieke invloed, in marktbescherming, et cetera, mits de partners van de coöperatie – de leden – enigszins gelijk zijn en de coöperatie goed geleid wordt.

In dit katern beschrijven wij drie randvoorwaarden die essentieel zijn voor succes en drie valkuilen die het succes in de weg kunnen staan. Indien een maatschappelijke onderneming overweegt verregaande samenwerking aan te gaan dan is een coöperatie een mogelijkheid naast een fusie. Het voordeel boven een fusie is de omkeerbaarheid en de flexibiliteit om meer leden tot de coöperatie toe te laten. Het nadeel is dat het leiden van een succesvolle coöperatie specifieke eisen stelt, die niet zonder schade genegeerd kunnen worden.

Bij de casus van The Greenery lijkt de conclusie dat de bureaucratie van het 'instrument coöperatie' in de weg stond bij het verwachte ondernemerschap. De markt maakte een omslag van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd en de bestuurders en de leden van de coöperatie hielden elkaar in een houdgreep.

FrieslandCampina acteert als een wereldwijde organisatie met een eenduidige achterban (zuivel) en een professionele bestuursorganisatie met leden en "buitenstaanders". FrieslandCampina richt specifieke communicatie naar de leden, naast specifieke communicatie naar de buitenwereld, gebaseerd op een stevig akkoord van de leden ten aanzien van de succesvol gebleken strategie.

Resteert ons om als conclusie te trekken dat de coöperatie alleen succesvol is als gelijke partners in de (verticale) kolom van de waardeketen samen willen werken om de gewenste sturing te geven aan de (horizontale) waardeketen waarin zij acteren, zoals weergegeven in het volgende figuur.



## **D**e casus van **Zorgcoöperatie Nederland**

*Zorgcoöperatie Nederland (ZCN) is voortgekomen uit het werkverband De Open Ankh. De Open Ankh kende in de vorige eeuw een aantal vestigingen op het gebied van zorg, die in de negentiger jaren van deze eeuw werden verzelfstandigd in zelfstandige stichtingen. Het bestuur van De Open Ankh had binnen het bestuur van deze Stichtingen op bepaalde terreinen een vetorecht en oefende als centraal orgaan daarmee nog zeggenschap uit binnen dit werkverband van Stichtingen. Bij die verzelfstandiging bleef het vastgoed achter binnen de centrale organisatie De Open Ankh aangezien herverdeling grote nadelige consequenties voor het werkverband zou hebben.*

*Begin deze eeuw vonden de aangesloten Stichtingen dat het werkverband achterhaald was en is er besloten tot oprichting van een coöperatie met het doel samen te blijven werken op het gebied van de vastgoedexploitatie, de financiering daarvan, kwaliteitsbeleid, personeelsbeleid, verzekeren en het terrein van inkoop. Ook innovatie op deze terreinen behoorde tot de ambities. Met de vorming van de coöperatie verloor De Open Ankh haar invloed op de besturen van de Stichtingen en werd de beslisbevoegdheid ten aanzien van de beoogde terreinen van samenwerking in handen gelegd van de Algemene Ledenvergadering van de coöperatie en daarmee in de handen van de Stichtingen zelf.*

*De 11 Stichtingen waren werkzaam op verschillende terreinen binnen de zorg: ouderenzorg, verpleegzorg, gehandicaptenzorg (mensen met verstandelijke en/of lichamelijke beperkingen). Niet alleen verschilden de deelmarkten maar ook de omvang van de Stichtingen en de daarmee vaak samenhangende mate van geprofessionaliseerde “bedrijfsonderdelen” binnen de Stichtingen, verschilden sterk. Na een aantal jaren van voorbereiding werd de coöperatie een feit in 2008. In 2010 is echter alweer besloten tot het opheffen van de coöperatie. Hieraan ligt een aantal redenen ten grondslag.*

*Vanwege de drang naar grotere zelfstandigheid is achteraf bezien voorbij gegaan aan het duidelijk benoemen van functies die de coöperatie zou moeten vervullen, zoals:*

*a) Op welke onderdelen van beleid en beheer willen de partijen samenwerken?*

*Wordt hierbij ook gedacht aan: het delen van kennis, het inrichten van een shared service center en het verlenen van adviesdiensten.*

*b) Wat is de gewenste meerwaarde van ieder onderdeel van samenwerking en waaraan wordt dat getoetst?*

*c) Zijn de kosten en baten per functie voor iedereen duidelijk?*

*d) Welke bevoegdheden krijgt het bestuur van de coöperatie om slagvaardig te kunnen optreden?*

*In een artikel van Zorgvisie van 22 april 2011 onder de titel “Helderheid vooraf loont”, van de hand van de heer H. Beelen, interim-bestuurder van ZCN en de heer J. Bultsma, interim-secretaris van ZCN, is deze analyse goed weergegeven.*

*Naast de constatering dat de functies niet gedetailleerd zijn onderscheiden, wijzen Beelen en Bultsma ook op de voortdurende zuigkracht om coöperatieve afspraken te herleiden tot individuele belangen van de leden (de afzonderlijke Stichtingen) en dit geeft spanningen indien het coöperatief belang afwijkt van het individuele belang. Toen de interim-bestuurder de benodigde gegevens en bedrijfsplannen transparant op tafel had gekregen, heeft hij deze aan de leden voorgelegd met de vraag “zou u morgen deze coöperatie in het leven roepen met de huidige kennis”. Het antwoord van de leden daarop was een duidelijk neen.*

*Hieruit mag niet worden geconcludeerd dat coöperaties in de zorg niet zinvol zouden kunnen zijn. De conclusie is dat een coöperatieve samenwerking geen zin heeft, als er aan de randvoorwaarden voor de vorming van een coöperatie niet wordt voldaan en de valkuilen niet worden gemanaged.*

# L iteratuurlijst en links

## Bronnen

- Zorgvisie no. 5 van 22 april 2011; H. Beelen en J. Bultsma: 'Helderheid vooraf loont'
- Het Financieele Dagblad; 2 juli en 4 oktober 2011 over The Greenery
- SEV magazine 'Het Experiment', september 2011

Met dank aan de geïnterviewden:

- De heer H. Beelen, interim-directeur Zorgcoöperatie Nederland u.a.
- Drs. S.P. Meeusen, directeur NPRC
- De heer J.P. Karelse, voormalig CEO van inkoopcombinatie Intress
- De heer C.H. Wantenaar, Coöperatie- voorzitter en voorzitter Raad van Commissarissen FrieslandCampina (2008-2011)

## Links

- [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)
- [www.blauwbv.nl](http://www.blauwbv.nl)