



DE TRADITIONELE COÖPERATIES STAAN OP EEN KRUISPUNT

door: Arjen van Nuland
foto's: Humphrey Daniëls

Herman Wijffels heeft een lange en indrukwekkende staat van dienst in de coöperatieve wereld, onder andere als bestuursvoorzitter van Rabobank Nederland. Nu is hij als hoogleraar “duurzaamheid en maatschappelijke verandering” aan de Universiteit Utrecht betrokken bij veel nieuwe initiatieven die in coöperatieve vorm ontstaan. Een gesprek over gevestigde en nieuwe coöperaties, over ontwikkelen en verbinden.

OUDERE COÖPERATIES HEBBEN VAAK EEN ANDER, MEER ECONOMISCH PROFIEL DAN DE NIEUWE, VAAK MAATSCHAPPELIJK GEORIENTEERDE COÖPERATIES.

HOE VERKLAART U DAT?

“De gevestigde coöperaties hebben een evolutie doorgemaakt. Dat geldt niet alleen voor coöperaties, maar voor alle bedrijven die in die periode, zo’n 100 jaar geleden, zijn opgericht. De belangrijkste drijfveren waren specialisatie in een deel van de markt en vervolgens schaalvergroting om zo efficiënt mogelijk te kunnen opereren en aldus marktmacht te veroveren. In dat proces zie je dat de coöperatieve vereniging en de onderneming zich ten opzichte van elkaar verzelfstandigd hebben. Dat heeft in sommige gevallen tot een onderlinge afstand en dominantie van de onderneming geleid, maar dat verschilt per coöperatie.

Nieuwe coöperaties kenmerken zich door directe betrokkenheid van de leden en ook worden deze coöperaties nog echt geleid door de leden. Er is echter een nog opvallender verschil: nieuwe coöperaties hebben vaak naast het doel om gezamenlijk iets voor de leden te bereiken nog een extra doel, namelijk een ideëel doel, zoals duurzaamheid of leefbaarheid van kleine kernen, goed nabuurschap. Ze willen ook verantwoordelijkheid nemen voor de volgende generatie, een leefbare wereld achterlaten.

De insteek is dus anders dan bij de meer zakelijk georiënteerde gevestigde coöperaties. Overigens hadden deze oudere coöperaties vaak eveneens deze doelen. Zo hadden de

“NIEUWE COÖPERATIES KENMERKEN ZICH DOOR DIRECTE BETROKKENHEID VAN DE LEDEN”

rechtsvoorgangers van Rabobank als doel in de statuten staan “de zedelijke verheffing van de leden”. Dus ook zij hadden een zakelijk en een emancipatoir doel. Dat laatste is echter bereikt en daardoor zijn de zakelijke doelen op de voorgrond gekomen.”

ZIET U DAN OOK ONTWIKKELINGEN IN DEZE EMANCIPATOIRE DOELEN VAN COÖPERATIES?

“Coöperaties zijn een uitstekend antwoord op de economische en maatschappelijke vraagstukken. In de tijd van de vorige coöperatiegolf had het organiseren van mensen vooral als doel om ze weerbaar te maken in de nieuwe marktverhoudingen van de industriële tijd. De landbouwcoöperaties zijn hiervan een mooi voorbeeld omdat ze marktmacht voor boeren creëerden. De rol van vakbonden voor arbeiders is uit dezelfde weerbaarheidsambitie ontstaan.

Het emancipatoire aspect van veel nieuwe coöperaties heeft naast de veelal ideële doelen ook nog een doelstelling die onafhankelijkheid moeten realiseren: onafhankelijkheid van markt en overheid. Een mooi voorbeeld zijn zorgcoöperaties waar ouderen samen zorg inkopen en ook onderling diensten aanbieden. Op die manier zijn ze minder afhankelijk van overheid en zorgaanbieders en krijgen ze ook meer persoonlijke zorg en maatwerk.

Terwijl dus bij de gevestigde coöperaties het zakelijke doel dominant is geworden, zie je dat bij de nieuwe coöperaties economische doelen vaak van ondergeschikt belang zijn. Kijk bijvoorbeeld naar veel dorpscoöperaties, die vaak vooral immateriële voordelen opleveren voor de leden.”

WAAROM VERSCHILLEN NIEUWE EN GEVESTIGDE COÖPERATIES DAN VAN ELKAAR?

“De reden waarom de nieuwe coöperaties andere verschijningsvormen en andere doelstellingen hebben wordt veroorzaakt doordat we ons in een andere periode bevinden. Bij de eerste coöperatiegolf was het van belang dat je door je te groeperen samen een vuist kon maken. Schaalgrootte en efficiency waren toverwoorden. De industriële revolutie en technologische ontwikkelingen maakten dit ook mogelijk.

Tegenwoordig zie je dat er steeds meer behoefte is aan maatwerk en individuele keuzes. Ook dit wordt weer gefaciliteerd door de technologische ontwikkelingen, ICT en andere micro-technologieën. De uitdaging, ook voor de gevestigde coöperaties, is om deze diversiteit te adresseren en ruimte te bieden aan specifieke wensen en behoeften.

Dat is echter een behoorlijke verandering voor coöperaties die succesvol zijn geworden door grootschaligheid. De keerzijde van deze grootschalig-

heid is dat de interne logica van de onderneming dominant wordt en de individualiteit van het lid op de achtergrond raakt. Het empathisch vermogen van de systeem-gedreven organisaties is afgenomen, terwijl vanuit de leden de behoefte aan diversiteit is toegenomen. De coöperatie is dan niet meer het verlengstuk van het lid, maar andersom: het lid staat ten dienste van de coöperatie.

Dat heeft geleid tot grote en economisch sterke coöperaties, maar soms ook tot verwijdering van de leden. Het is dan ook niet vreemd dat gebrekkige ledenbetrokkenheid een belangrijk knelpunt is bij deze coöperaties.”

DUS TRADITIONELE COÖPERATIES Zouden volgens u een andere richting moeten ingaan?

“Laat me het illustreren met een voorbeeld uit de groentesector. Het systeem is er op ingericht om door efficiënte processen tegen zo laag mogelijke kosten groenten te produceren, te collecteren en te verhandelen. Het is echter lastig om verschillen in kwaliteit en teeltwijze te honoreren. In de zuivel en in de vleesindustrie zie je hetzelfde gebeuren. Maar de consument heeft een toenemende behoefte aan identiteit: wie heeft mijn voeding geproduceerd.

Ook in de bancaire wereld zie je dat. Bij banken wordt nauwelijks gedifferentieerd en gaat voor de individuele spaarders alles in en uit de grote pot. Er is echter een toenemende belangstelling voor crowdfunding en kredietunies. Dat vraagt maatwerk en pionieren. De uitdaging, ook voor banken, wordt dus om deze roep om diversiteit te faciliteren. De interne organisaties zijn echter ingericht op schaalgrootte, efficiëntie en uniformiteit.”

HERMAN WIJFFELS

Prof. dr. Herman Wijffels is econoom. Tijdens zijn loopbaan bekleedde hij diverse vooraanstaande functies waaronder voorzitter van de hoofddirectie van Rabobank Nederland, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) en Nederlandse bewindvoerder bij de Wereldbank in Washington. Daarnaast legde hij als informateur de basis voor het Kabinet Balkenende IV. Nevenfuncties waren onder meer voorzitter Natuurmonumenten, voorzitter van het Stichtingsbestuur van de Universiteit van Tilburg en van de Raad van Toezicht van het Rijksmuseum. Momenteel is Herman Wijffels hoogleraar 'duurzaamheid en maatschappelijke verandering' aan de Universiteit Utrecht en verbonden aan het Utrecht Sustainability Institute.

IS HET NIET EEN SOORT AUTOMATISCH GEVOLG VAN EVOLUTIE. OOK DE GEVESTIGDE COÖPERATIES ZIJN KLEINSCHALIG BEGONNEN, MAAR DOOR FUSIES ALS GEVOLG VAN EFFICIËNTIEVERGROTING ZIJN ZE GROTER GEWORDEN. GAAT MET DE NIEUWE COÖPERATIES NIET HETZELFDE GEBEUREN?

“Elke generatie ontwikkelt zijn eigen coöperatie. Deze tijd vraagt weer nieuwe vormen van coöperatie, deels ook als reactie op grootschaligheid en anonimiteit. Nee dus, de nieuwe kleine coöperaties moeten niet in deze fusietrajecten terechtkomen. Dat hoeft tegenwoordig ook niet meer. Nieuwe technologieën maken het mogelijk om met kleine schaal toch de doelen te bereiken en de menselijke maat te behouden. Het 3D-printen als voorbeeld, maar ook allerlei technieken die vrij “in de cloud” beschikbaar zijn en dus geen grote schaal meer vereisen om te kunnen gebruiken.”

IS DIT PROCES OMKEERBAAR, OOK VOOR DE GEVESTIGDE COÖPERATIES?

“Dat zal een grote uitdaging worden. De beweging zal ook van onderaf gestart worden. Bij landbouwcoöperaties zie je dat de boeren steeds meer

aandacht hebben voor duurzaamheid. Echter, de extra inspanningen die daarvoor geleverd worden moeten wel beloond worden. Daar ligt dus voor de coöperaties een opdracht om dit te faciliteren door te differentiëren. Dat staat echter haaks op het huidige model van uniformiteit en efficiency en dat zijn natuurlijk ook belangrijke voordelen van de coöperatie. De uitdaging wordt dus om aan deze verschillende belangen recht te doen. De traditionele coöperaties staan op een kruispunt: gaan ze door op de weg van efficiency en schaalvergroting of maken ze ook ruimte voor specialisatie en maatwerk.”

“De coöperatie biedt een sterke basis voor deze differentiëring. De leden vormen met hun verscheidenheid hiervoor de grondslag. Dat moet dus niet genivelleerd maar juist versterkt worden. Daarin kunnen ze ook leren van de nieuwe coöperaties. Aan de andere kant kunnen deze nieuwe coöperaties weer leren van de gevestigde coöperaties. Bijvoorbeeld over hoe de governance ingericht moet worden en hoe je professionaliseert. Kortom: de gevestigde en nieuwe coöperaties hebben elkaar enorm veel te bieden!”