

De coöperatie: terug van nooit weggeweest

De coöperatie is modern, ze heeft een rijke historie en is een perfect voorbeeld van Rijnlands denken. De coöperatie is niet soft, maar een zakelijk en economisch vehikel. De coöperatie is van oudsher een organisatievorm van en door maatschappelijk geëngageerde ondernemers. Ze is een oplossing voor veel knelpunten in het zakelijke en het maatschappelijke leven. De coöperatie paste in de negentiende eeuw, maar past ook in de eenentwintigste eeuw.

door Frank van den Heuvel De auteur, oud-redactielid van CDV, is werkzaam als maatschappelijk ondernemer (onder andere binnen coöperaties).

Een coöperatie heeft geen aandeelhouders, maar leden. Deze leden, die via een bestuur de coöperatie organiseren en laten opereren, bepalen de koers, het beleid en het doel. De coöperatie is gebaseerd op de dubbele grondslag van macht (maatschappelijke representatie) en ethiek (solidariteit) en is sterk van onderop georganiseerd. De leden zitten aan de stuurknuppel: een zakelijke vorm van zelfregulering. Dit denken van onderop en van het primaat aan de mensen past bij de huidige tijd en bij het christendemocratisch denken. De coöperatie is een onderneming met vertrouwen, en dit vertrouwen geldt zowel intern als extern: om te beginnen moeten de aangesloten leden, die tezamen de coöperatie vormen, vertrouwen hebben in elkaar, en dat vertrouwen met er ook zijn vanuit de externe contacten van de coöperatie, dus van de mensen, bedrijven en instellingen die ermee zakendoen. Meer nog dan andere ondernemingsvormen heeft de coöperatie te maken met verschillende stakeholders, die stuk voor stuk een eigenstandige positie hebben: leden, klanten, medewerkers, maatschappelijke organisaties. Misschien zijn de besluitvormingstrajecten daardoor wat langzamer, maar ze zijn zeker ook meer doordacht en gedragen. Binnen de coöperatie komen aanbod en vraag op een evenwichtige wijze bij elkaar.

Historie

De coöperatie kwam op in de negentiende eeuw en is in zekere zin ook een product, of gevolg, van de industriële revolutie en de zich snel ontwikkelende agrarische sector in die tijd. Deze coöperaties waren, reeds toen, een reactie op de harde kapitalistische cultuur in industrieel Engeland. Er was behoefte aan samenhang en solidariteit. Deze reactie op een in zekere zin doorgeschoten marktwerking is ook later zeer herkenbaar wanneer

coöperaties worden opgezet. De oudste vormen hebben hun wortels in de socialistische beweging: het utopisch coöperatisme (reactie van Robert Owen op het kapitalisme), het werkplaatscoöperatisme (werkgemeenschappen) en het verbruikcoöperatisme (soort consumentenbond). Het idee van Owen, een sociaal hervormer en de grondlegger van het Britse socialisme uit Wales rond 1800, was om coöperatiedorpen op te zetten waar de grond gezamenlijk bezit was, evenals allerlei gebouwen en voorzieningen. De grond werd gezamenlijk bewerkt en de inkomsten vloeiden in de coöperatie. De bewoners waren lid van deze coöperatie, waarbinnen iedereen zijn deel kreeg. Hiermee was Owen de grondlegger van de coöperatieve beweging in Groot-Brittannië. Ook de kerken zagen dat steeds meer arbeiders het moeilijk hadden en vervolgens 'ten prooi' vielen aan socialistisch georiënteerde vakbonden en op socialisme gerichte coöperatieve organisaties en andere bewegingen. De katholieke kerk trok zich dit sterk aan en wilde deze mensen, boeren op het platteland en arbeiders in de steden, helpen. Hierbij speelden positieve redenen een rol (men wilde mensen helpen), maar ook negatieve (men wilde die mensen uit socialistische handen houden). De zogenoemde 'sociale kwestie' werd actueel in de volle breedte van de maatschappij. De christelijk-sociale leer kwam op en was een soort derde weg tussen het harde kapitalisme en het compromisloze marxisme. De kerken zagen de coöperatieve organisatie en met name de coöperatieve kredietorganisatie als het middel om hun solidair-organische maatschappijvisie te realiseren. Deze kredietorganisaties

groeiden in de twintigste eeuw uit tot de coöperatieve banken als Raiffeisenbank en Boerenleenbank. De christelijk-sociale leer komt in het volgende verder aan de orde.

Ook in andere landen, zoals

Gezamenlijk optrekken betekende overleven en een beter bestaan

Duitsland (*gemeinwirtschaftliche Unternehmen*), België en Engeland (*cooperative movement*), waren in de negentiende eeuw belangrijke coöperatieve initiatieven. In de agrarische sector kwamen landbouw- en financiële coöperaties op. Boeren sloten zich aaneen om zichzelf en hun bedrijven te wapenen tegen de macht van leveranciers en afnemers. Gezamenlijk optrekken betekende overleven en een beter bestaan.

Ook het katholiek-sociaal denken geeft de coöperatie een plek. Het begint met paus Leo XIII, die zich in zijn encycliek *Rerum Novarum* (1891) afzet tegen de uitwassen van de 'moderne ontwikkelingen'. Overigens wees hij de nieuwe ontwikkelingen en de private onderneming niet af. Dat was juist een belangrijk verschil met het marxisme. Later is deze encycliek gevolgd door *Quadragesimo Anno* (1931), de encycliek waarin paus Pius XI het principe van de subsidiariteit uiteenzette. De leer van de subsidiariteit benadrukt dat wanneer iets, een activiteit of een beslissing, gedaan kan worden door een lagere entiteit, deze entiteit dan de aangewezen is voor deze taak. Of anders gezegd: men moet verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen. Ziedaar het principe van de coöperatieve gedachte, die enerzijds activiteiten binnen het privaat-maatschappelijke domein wilde organiseren (in plaats van in het staatsdomein), en anderzijds mensen en zelfstandige ondernemers (boeren) aan het stuur wilde hebben. Deze ondernemers richtten van onderop de coöperatie op.

Tot halverwege de vorige eeuw werd de coöperatieve organisatie met name beschouwd als een politiek-maatschappelijke beweging, die eigenlijk tot doel had

een coöperatieve economie te creëren. In de tijd van de verzuiling, die met name in Nederland pregnant was, groeiden de coöperaties stevig, zeker in de agrarische sector en in de financiële sector.

Coöperatieve kansen vandaag

Dat de coöperatie ook weer niet een-op-een vastgeklonken zat aan de verzuiling bleek vanaf de jaren zeventig. Grote coöperaties als Rabobank, FrieslandCampina (en zijn rechtsvoorgangers), FloraHolland, Cebeco, Univé en vele andere ondernemingen in de agrarische en financiële wereld groeiden, werden sterker en behielden het fundament. Bij de Rabobank was er in de jaren negentig een serieuze discussie: beursnotering of coöperatief? De structuur bleef overeind. Gezegd moet worden dat inmiddels ook de Rabobank een 'gewone' bank geworden is – maar is de coöperatie op haar retour? Neen.

Ondanks alles is en blijft de coöperatie, en zeker het coöperatief denken, relevant en passend in economie en samenleving. Juist in deze tijd. In de samenleving worden steeds vaker zorginstellingen en andere maatschappelijke organisaties opgezet als coöperatie. Ook gemeenten richten activiteiten in deze organisatievorm op. Overheden die dergelijke structuren oprichten vind ik meestal wat vreemd. Het doet me een beetje denken aan de Sovjetkolchozen, en daar was uiteindelijk weinig coöperatie aan. Toch wil ik met name pleiten voor coöperaties die juist een passende structuur vormen voor dat brede veld tussen overheid en harde markt.

In de energie-, water- en afvalsector is de coöperatie een perfect in te zetten structuur.

Ondernemingen en individuele personen kunnen dan hierin participeren. We zien in deze tijd veel energiecoöperaties ontstaan. Overigens zijn er in de Verenigde Staten al vele decennia coöperatief georganiseerde energiebedrijven, vooral in de Midwest, waar ook de agrarische coöperaties en banken al een rijke historie hebben. Soms moeten we gewoon de goede voorbeelden overnemen van de Amerikanen.

Momenteel wordt erover gedacht om de Volksbank, nu in handen van de overheid, om te vormen tot een nieuwe coöperatieve bank. Ik vraag me af of dat lukt. Dit komt wel erg over als top-down, terwijl coöperaties juist bottom-up (moeten) ontstaan, van onderop dus. Overigens komen juist ook in de financiële sector nieuwe coöperaties op.

Het mooie aan een coöperatie is dat iedere coöperatie weer net iets anders is, andere wortels heeft, anders ingericht is en net iets andere doelstellingen heeft. Daarmee zorgen coöperaties voor een gevarieerder economisch systeem; een systeem dat minder kwetsbaar is dan de monocultuur die momenteel in strak gereguleerde sectoren ontstaat, juist door doorgesloten extern toezicht. Overheden en externe toezichthouders zouden deze diversiteit moeten koesteren en bevorderen, want het maakt het geheel robuuster en het past in de mededingingsstructuur: er is dan geen sprake van kartelvorming, maar van slimme samenwerking. Dat laatste kan bijvoorbeeld nog meer doordat ondernemingen R&D-activiteiten bundelen in een

Coöperaties zorgen voor een gevarieerder en robuuster economisch systeem

De coöperatieve samenleving

coöperatief verband. In de afvalsector hebben vijftien regionale afvalbedrijven de coöperatie Midwaste opgericht om kennis te delen en voor grote projecten samen op te trekken. In de energiewereld zouden bijvoorbeeld de grote energieverbruikers in Nederland samen een coöperatieve kerncentrale kunnen bouwen en exploiteren. Zo kunnen overal in het economisch verkeer producentencoöperaties opgezet worden. Ook kleine aannemers zouden zich op deze manier kunnen verenigen, om bij aanbiddingen sterker te staan tegenover de grote bouwconcerns. Aan de consumentenkant kunnen mensen zich aaneensluiten om supermarkten, boekenzaken en andere bedreigde winkels overeind te houden. En waarom moet een bibliotheek een soort overheidsinstantie zijn in plaats van een lokale coöperatie, die landelijk of regionaal weer samenwerkt met andere coöperatieve bibliotheken? Kansen en mogelijkheden te over.

Coöperatief denken is christendemocratisch

Als we op deze manier denken, zitten we in het hart van de christendemocratie. Minder overheid, minder aandeelhouderskapitalisme en meer gezond economisch maatschappelijk denken vanuit de samenleving en de mensen. Begrippen uit de



Bron: Unsplash

katholiek-sociale leer als solidariteit, subsidiariteit en personalisme komen dan terug. Professor Henk van Luijk, die de eerste coöperatiecode schreef, zei het duidelijk: 'Leden van coöperaties hebben samenwerking en vertrouwen in de genen zitten. Niet voor niets wordt een coöperatie omschreven als "georganiseerd vertrouwen". Het onderling vertrouwen is de grondslag (...). Een coöperatie is een organisatievorm die uit samenwerking en vertrouwen is voortgekomen.'

Hieruit blijkt dat een goed georganiseerde coöperatie door haar structuur een haarvatenstelsel is, wijldvertakt, beklijvend, duurzaam. Dat schept vertrouwen. Ook mijn ervaring binnen coöperatieve organisaties is dat de formele structuur natuurlijk relevant is, maar dat de kracht zit in de informele structuur.

Het CDA kan dit coöperatief denken terugbrengen in bijna ieder politiek debat. Zo ingewikkeld is het niet. Je hebt munitie tegenover de VVD, die de markt heilig verklaart, en tegenover D66, dat in zijn drang om het individu heilig te verklaren alles via de staat wil regelen en afdwingen voor ditzelfde individu. Het CDA heeft met het coöperatief denken ook een alternatief denkkader voor de linkse partijen, die overheid en korte termijn als de oplossing zien. Richting de populisten komt het CDA met echte oplossingen, die passender zijn dan 'U vraagt, wij draaien'. En dit denken schreeuwt om ons gedachtegoed. Weg van de overheid. Niet als startpunt, maar omdat het zelforganiserend vermogen van de samenleving, maatschappelijk en privaat, zo sterk is. Een kleinere overheid, juist als resultante van meer samenleving. En ja, dan gaat het over gespreide verantwoordelijkheid, over wederkerigheid, over onderlinge solidariteit, over elkaar sterker maken en over rentmeesterschap doordat organisaties robuust zijn. Juist ook in het economisch verkeer, op de markt, waar het CDA ook veel te bieden heeft.

Het CDA kan dit coöperatief denken terugbrengen in bijna ieder politiek debat

Artikel in het kort:

- * Historisch gezien passen coöperaties bij uitstek bij de christelijk-sociale, solidair- organische samenlevingsvisie
- * Ook nu blijft de coöperatie, en zeker het coöperatief denken, relevant en passend in economie en samenleving
- * Coöperatief denken vormt het hart van de christendemocratie
- * Het biedt munitie tegenover de VVD, die de markt heilig verklaart, en tegenover D66, dat in zijn drang om het individu heilig te verklaren alles via de staat wil regelen
- * Het CDA heeft met het coöperatief denken een alternatief denkkader voor linkse partijen, die overheid als de oplossing zien, en voor populist

De coöperatie: ondernemen met een achterban

Vastgelegd in het BW

Een coöperatie is als juridisch rechtspersoon verankerd in het Burgerlijk Wetboek. Ze is een vereniging met een economisch doel. Hiermee is de coöperatie vergelijkbaar met een nv of een bv. Het grote verschil is wel dat ze geen aandeelhouders heeft maar leden. 'Zij moet zich blijkens de statuten ten doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen.' Hieruit blijkt dat het materiële en economische is ingebakken binnen de coöperatie; maar wel georganiseerd vanuit de direct belanghebbenden, en geen 'derden'.

Zakelijk en betrokken

Iedere coöperatie is weer net iets anders georganiseerd naargelang de sector, het bedrijf en de omstandigheden. Er is ook een grote mate van vrijheid wat betreft de inrichting. De leden bepalen het doel, de koers en de wijze van uitvoering. Het doel is wettelijk voorgeschreven en dit wordt nagestreefd door en ten behoeve van de leden. Zeker mag een coöperatie ook inzet plegen voor anderen dan de leden, maar daar dient dan wel overeenstemming over te zijn. De coöperatie is geen associatie van kapitalen, maar van personen.

Vervolgens varieert de inrichting sterk. Grofweg zijn er twee soorten coöperaties. Ten eerste kennen we de producentencoöperatie, waarvan mensen via hun onderneming lid zijn. Deze soort zien we veel in de agrarische sector. De melkveehouders zijn via hun bedrijf lid van de coöperatie FrieslandCampina of van het coöperatieve veevoederbedrijf Vitelia. Daarnaast kennen we de consumentencoöperatie. Hier is men als klant lid van de coöperatie. Voorbeelden zien we bijvoorbeeld in de verzekeringssector (Univé, ZLM) en meer en meer ook bij nutsvoorzieningen zoals de energiesector. Coöperatieve wind- en zonneparken komen snel op. De coöperatie is een onderneming met een (betrokken) achterban, die de activiteiten zakelijk wil organiseren.

Bestuursstructuur (governance)

In de governance is een coöperatie georganiseerd als andere ondernemingen met een nv- of bv-structuur. De coöperatie kent van oudsher een directeur en een bestuur. In deze modaliteit heeft het bestuur een zwaardere, meer *executive* positie dan een raad van commissarissen. Hierdoor is het bestuur niet echt een toezichthouder, omdat ze te veel bemoeienis met het beleid heeft. Bij grote coöperaties (nu Cosun, voorheen ook de Rabobank) is er eveneens het model van directie (dagelijkse leiding), raad van beheer (*non-executive*, maar wel stevige taak) en raad van toezicht (houdt toezicht op directie/raad van beheer). Tegenwoordig worden coöperaties steeds meer georganiseerd als een nv: directeur-bestuurder (ook wel raad van bestuur genoemd) en een raad van commissarissen. In tegenstelling tot een nv heeft de coöperatie geen aandeelhoudersvergadering, maar een ledenvergadering. Omdat een grote ledenvergadering van soms honderden of duizenden leden lastig werkbaar is, zien we dat een deel van de formele taken van de algemene ledenvergadering (alv) is overgeheveld naar een ledenraad. De oorspronkelijke coöperatie kende een sterke collectieve verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Dat betekende dat als één lid in de problemen kwam en met schulden achterbleef, alle leden aansprakelijk waren: wettelijke aansprakelijkheid (WA). Inmiddels hebben de meeste coöperaties de aansprakelijkheid beperkt (BA) of uitgesloten (UA).

Concluderend

De coöperatie is een fenomeen dat bepaalde karakteristieken heeft op juridisch, financieel, positionerings- én maatschappelijk gebied. Het raakt ondernemen en maatschappij.

Voor meer informatie, zie: Ruud C.J. Galle (red.), *Handboek coöperatie* (tweede druk). Dordrecht: Convoy, 2012. Ook is meer informatie te krijgen bij de Nationale Coöperatieve Raad (NCR), die codes voor coöperaties heeft ontwikkeld.