

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

# Coöperatieve samenwerkingsvormen uitkomst voor middenklasse

*Coöperatieve samenwerkingsvormen kunnen als vanouds de nadelen ondervangen van collectieve sturing en de eenzijdige fixatie op individuele keuzevrijheid en rigide marktwerking. Zo kunnen op een verantwoorde wijze de voordelen van de toegenomen keuzemogelijkheden op terreinen als wonen, zorg, onderwijs en energie worden benut. Vooral de middenklasse zal daarvan kunnen profiteren. Het is de aangewezen rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming.*

---

door Frank van den Heuvel

---

Lid van de redactie van CDV.

## VAN AANBODGERICHT NAAR VRAAGSTURING

Hét voorbeeld van aanbodgerichte productie is nog steeds de T-Ford die in de eerste helft van de twintigste eeuw massaal werd geproduceerd in de Verenigde Staten. Elk model was te kiezen, zolang het maar zwart en een T-model was. Hoe anders is het nu, met vele duizenden modellen en varianten van auto's. Na de Tweede Wereldoorlog, maar meer nog de laatste decennia is enerzijds het aanbod enorm toegenomen in gevarieerdheid en anderzijds is op steeds meer terreinen in de samenleving, zowel bij publieke diensten als private producten, de klant koning en de vraagzijde leidend. Misschien is de gevarieerdheid in aanbod juist ook het gevolg van de meer gedifferentieerde vraag, want aanbieders willen graag hun producten afzetten en verkopen en luisteren dus naar wat klanten willen. We zien deze gevarieerdheid op alle terreinen. In de supermarkten ligt een veelvoud aan artikelen in vergelijking met vroeger. Sterker, in de oudste supermarkten, van De Gruyter, kon je enkel etenswaren van de producent De

Gruyter kopen. Nu is het aanbod enorm met alle soorten merken, kwaliteiten en hoeveelheden. De mogelijkheden in energie, onderwijs en telecom zijn eveneens legio, hoewel de mensen daar ook weer niet altijd gelukkig mee en over zijn, want meer mogelijke varianten betekenen steeds dilemma's en de verplichting te moeten kiezen, wat een knagend gevoel veroorzaakt en angst het verkeerde te kiezen. Daarbij komt dat veel mensen, zeker mensen voor wie de ontwikkelingen te snel, te mondiaal en te technisch zijn, het ook niet meer allemaal kunnen volgen. Natuurlijk, de zogenoemde toplaag weet de wegen te vinden en ervaart ook minder directe financiële gevolgen van bepaalde (foute) keuzes, maar de middengroepen, zeker de onderkant daarvan, hebben de afgelopen decennia al zoveel veranderingen op zich af zien komen, dat ze hunkeren naar een time out, naar rust, naar overzicht. En het is de vraag of dat mogelijk is. Wel is er wellicht meer behoefte aan een zekere structurering van deze vraagsturing en het organiseren van optimalisering van vraagsturing, waarbij het risico van verkeerde keuzes of andere zwakten die een enkel individu heeft, kunnen worden gemitigeerd. Een alternatief voor van bovenaf beslissen is daarbij niet de oplossing. Een prima tussenoplossing is het fenomeen van de coöperatie, of liever, het coöperatief denken, want dé coöperatie bestaat niet. In wezen kiezen we bij de coöperatie voor een eeuwenoude modaliteit, die eerder met name boeren ondersteunde bij het als individu optreden in de maatschappij, zonder te vervallen in de massaliteit en de dwangmatigheid van de te grote collectiviteit. Een coöperatieve vorm kan hierbij fors ondersteunen en vooral de onzekerheid wegnemen, omdat een groep minder vaak foute beslissingen neemt dan een individu. Coöperaties staan er om bekend lagere prijzen te kunnen bedingen, maar daarnaast hebben coöperaties ook meer een langetermijnbelang dan veel andere bedrijfstypen. Coöperatieve samenwerkingsverbanden gaan eerder voor stabiliteit en kleine plussen over een reeks van jaren dan voor grilligheid, snelle winsten en mogelijk daarna weer te diepe dalen. Dit sluit aan bij de rust en stabiliteit die middengroepen wensen, zeker in een tijd dat er al genoeg grilligheden en onzekerheden zijn. Consumenten en burgers die samenwerken in een coöperatie, kunnen samen optrekken en keuzes maken. Natuurlijk kan dit worden toegepast op reguliere producten en diensten die puur commerciële bedrijven aanbieden, maar zeker ook op publieke diensten. Juist bij de aanbidding van voormalig publieke diensten is de laatste vijftien jaar veel veranderd: zorg, telecom, energie zijn tegenwoordig te kiezen. Veel mensen zijn hier niet altijd gelukkig mee, zien die keuze als last, terwijl uit deze keuzevrijheid ook forse prijsverlagingen zijn voortgekomen; met name in de telecom en, wanneer we olieprijs- en belastingstijgingen elimineren, eveneens in de energieprijs. Samenwerking kan de nadelen van

vraagsturing als puur en van bovenaf opgelegde keuzevrijheid, waarbij de prijs dominant is en andere (langetermijn)belangen mogelijk onder druk komen te staan, compenseren of zelfs elimineren.

#### COÖPERATIES ALS IDEALE TUSSENVORM

*Retailers*, energiebedrijven en politieke partijen zoeken allemaal manieren om consumenten, klanten en kiezers meer aan zich te binden. Het individu zit aan de knoppen. Bedrijven, *retailers*, politieke partijen, kerken, verenigingen, banken en overheid zullen steeds helder voor ogen moeten hebben wat de mensen willen, wat hen drijft en wat hun keuzes zijn. Mensen zijn steeds lastiger in hokjes in te delen of ze nu kiezer, consument, aandeelhouder of rekeninghouder zijn. De samenleving is gefragmenteerd. Kiezers zijn zwevend, consumenten steeds meer. Elke organisatie moet elke dag haar legitimatie waarmaken. En dan kan de aanbieder ook weer niet te grillig zijn, want dan is de herkenbaarheid weg. In de politiek geldt dat zwevende kiezers stabiele partijen zoeken. Kortom, alle aanbieders zoeken contact met de achterban. Hoe kunnen bedrijven hun klanten, hun belanghebbenden binden? Want, net als consumenten en afnemers zijn aanbieders soms ook in verwarring. En aanbieders zijn niet gebaat bij onzekere, ongelukkige afnemers, want dan haken die op één of andere manier af. Dus eveneens voor deze aanbieders is het goed wanneer afnemers zich in enige vorm organiseren, aanhakend bij de groeiende mogelijkheden aan keuzes en hiermee een dempend effect creërend tegen rigide marktwerking, enorm veel keuzes en hoge snelheid van wat er op mensen afkomt. In de particuliere sector, die op sommige terreinen onder druk kwam te staan door versterking van de positie van afnemer en aanbieder, is dit in het verleden en ook nu nog succesvol toegepast door de structuur van de coöperatie. De boeren wilden sterker staan tegenover de verkopers van benodigde middelen en tegenover de grote afnemers van hun producten. Bij een coöperatie zijn de direct belanghebbenden de leden. Boeren, klanten, betrokkenen zitten mee aan het stuur en bepalen de koers van hun organisatie. De bekende coöperaties vinden we in de agrarische en financiële sector, met de Rabobank als goed voorbeeld: niet beursgenoteerd, niet overheidgedomineerd, midden in de samenleving. Bij uitstek gekenmerkt door vraagsturing en zelfregulering, waarbij natuurlijk de risico's van stroperigheid en soms zelfs overdreven gepolder op de loer liggen. Maar niet voor niets zijn op veel plekken in de wereld *utility*bedrijven georganiseerd in de vorm van coöperaties: water-, energie-, kabelbedrijven. Een prima variant tussen logge overheid en rigide marktwerking, waarbij gespreide verantwoordelijkheid en solidariteit beide aanwezig zijn.

Het voordeel van een coöperatie is dat iedere directie gedwongen is te luisteren en te handelen naar de wil van leden, afnemers en leveranciers. Misschien is de coöperatie wel de meest wenselijke rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming, die wordt geïntroduceerd in de sectoren

*De coöperatie is de meest wenselijke rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming*

wonen, zorg en onderwijs. En wel om vier redenen. Allereerst de betrokkenheid van belanghebbenden. Veel meer dan bij een stichting en andere rechtsvormen, biedt een coöperatie de mogelijkheid van ledeninvloed en ledenbetrokkenheid. De coöperatie is weg bij de bureaucra-

tie van de overheid, maar is niet overgeleverd aan de willekeur van anonieme aandeelhouders. Leden, betrokkenen, bestuurders en toezichthouders zijn van dezelfde soort en hebben dezelfde belangen. Meer dan vroeger is de coöperatie van een defensieve organisatie geworden tot een offensief vehikel. Het sluit aan bij de gedachte van een ‘vergadering van belanghouders’ en dat is zeker anders dan bij bv, nv en stichting. De direct belanghebbenden kunnen een coöperatie inrichten zoals ze zelf willen. Elke coöperatie is altijd weer net ietsje anders, om de simpele reden dat er anderen aan het stuur zitten, en de hoofdactiviteit en de daarbij behorende belangen steeds anders zijn. Voorts is de coöperatie een goede mix van zakelijkheid en betrokkenheid. Binnen een coöperatie is het voeren van een onderneming zeer goed mogelijk, sterker, de coöperatie is een economisch vehikel, zonder winstmaximalisatie, zoals ook uit de historie blijkt en kan zeker goed aansluiten bij de commerciële activiteiten van ziekenhuizen, scholen en corporaties. Juist instellingen in onderwijs, zorg, media en volkshuisvesting moeten een zekere zakelijkheid hebben op terreinen als onroerend goed en financiën. Juist, omdat er dan meer ruimte is voor de inhoud. Een zakelijk aspect dat ook speelt, is de mogelijkheid voor een coöperatie om het vermogen te versterken, waarbij de leden als kapitaalverschaffer optreden. Zie de miljarden die de Rabobank heeft opgehaald via de ledencertificaten. Tot slot heeft de coöperatie een goede vorm van toezicht. Of, om het anders te zeggen, het zelfcorrigerende, regulerende en reinigende vermogen is verankerd in de structuur van de coöperatie. Ook andere landen hebben organisatievormen die dicht tegen de coöperatie aanliggen, zoals in België, Tsjechië, Verenigd Koninkrijk en de VS. De plussen die gelden voor de traditionele coöperaties voor boeren, gelden nu eveneens bij de aanbidding van diensten aan grote groepen. Aan groepen die het relatief moeilijk hebben, vaak de onderkant van de middenklasse, niet zijnde de topklaas die het allemaal zelf wel regelt, of de echte onderkant die gebruik

maakt van veel bestaande regelingen van overheidswege. Zowel de politiek als particuliere bedrijven en aanbieders van voormalig publieke diensten hebben baat bij slim opererende organisaties die ondersteunend zijn aan genoemde groepen mensen bij het maken van de juiste keuzes. Vraagsturing betekent dat de aanbieder ook zelf moet blijven nadenken. Wanneer we vraagsturing in al haar facetten weten te verankeren bij mensen, al dan niet in samenwerkingsverbanden, dan pas is vraagsturing echt vraagsturing en niet van bovenaf opgelegd. Dan kunnen onzekerheden bij de afnemers ook beter worden benoemd en opgelost. Ook aanbieders zijn niet gebaat bij verkeerde keuzes door afnemers. Omvorming van een voormalig publieke dienst tot een coöperatie, sluit aan bij de vraag en de manier van vragen van de consument/afnemer.

#### MARKTWERKING & KEUZEVRIJHEID

In de trend van aanbodgericht naar vraaggericht is marktwerking een belangrijk punt. De laatste tien jaar is op veel plaatsen in de samenleving, met name ook bij publieke diensten, marktwerking ingevoerd. In veel gevallen werkt dit prima en leidt dit tot meer keuzevrijheid, betere service en lagere prijzen. Een punt van zorg is en blijft natuurlijk dat het allemaal ook complexer wordt, want het kiezen wordt wel erg lastig. Waar in de publieke tijd in de telecomsector zo ongeveer de enige kwaliteitsverbetering de overgang van draaischijf naar druktoetsen was, zijn er nu jaarlijks vele nieuwe uitvindingen en varianten, zowel aanbod- als vraaggestuurd. Ook in de energiesector zijn nu veel meer mogelijkheden om een op maat gericht pakket van gas en elektriciteit samen te stellen, alsmede de mogelijkheden te switchen van leverancier. Vaak wordt gezegd dat de marktwerking in de energiesector mislukt is, want er is weinig geswitcht. Dit is geen terechte constatering. Niet-switchen is ook een keuze. Keuzevrijheid betekent simpelweg dat men mag switchen en veranderen, maar dat het geen verplichting is. In al deze genoemde sectoren zijn ook weer toezichthouders actief, waardoor uitwassen worden gesignaleerd. Overigens zijn diezelfde toezichthouders met hun uitgebreide takenpakket zelf vaak weer oorzaak van stroperigheid, en saboteur van creativiteit en diversiteit, doordat ze formats en sjablonen gebruiken in hun drang naar perfect toezicht om alles te willen en kunnen vergelijken.

Het punt dat bij marktwerking en de mogelijkheid van kiezen vaak naar voren komt, is het risico van de tweedeling, die inhoudt dat de ene groep wordt bevoordeeld ten opzichte van een andere groep. Maar misschien is, zoals Hein Haenen en Jeroen Piersma recentelijk in *Het Financieele Dagblad* betoogden<sup>1</sup>, er niet zozeer sprake van tweedeling als wel van honderd-

of duizenddeling. Iedere groep, ieder individu een eigen variant, wat mogelijk is in de postindustriële samenleving. De aanbieders en de vragende partij hebben daarin een rol. Veel producten en diensten die eerst voor een kleine bovenlaag toegankelijk zijn, worden vanzelf ook toegankelijk voor andere groepen. Een interessante ontwikkeling waar aanbodsturing en vraagsturing elkaar vinden.

#### DOORGESCHOTEN CONSUMENTENSOEVEREINITEIT

Zoals ik hiervoor heb aangegeven zijn zaken als zelfregulering, inspraak en betrokkenheid van consumenten en vraagsturing belangrijk. Het houdt de aanbieders scherp en haalt de creativiteit bij de afnemers naar boven. Echter, ook een nuancering hierop. Consumenten kijken sterk naar de korte termijn en naar hun eigen belangen, die niet altijd stroken met het algemeen belang. Dat is verkeerd, want juist ook vraagsturing legt een zekere verantwoordelijkheid neer bij consumenten. Een verantwoordelijkheid die verder gaat dan in alle gevallen de laagste prijs.

Enkele jaren geleden schreef Jos van der Lans, toen senator voor Groen-Links, een boekje onder de titel *Koning Burger*. Hierin hekelde hij het gedrag van veel burgers, mensen die onder het mom van consumentenbelang alle andere belangen opzij zetten, naar zichzelf kijken. Te veel, schrijft

hij, zetten consumenten zich in het middelpunt als het belangrijkste fenomeen dat er is, waaraan elke andere instantie, aanbieder, overheid, verzekeraar en politiek dienstig moet zijn.

*Mensen willen maximale  
vrijheid en nul bemoeizucht,  
totdat het misgaat*

Mensen willen maximale vrij-

heid, ontplooiing en nul bemoeizucht. Totdat het mis gaat. Dan komen de verwijten en claims richting overheid, verzekeraar, ns, politie, baas en iedereen. Geïndividualiseerde vrijheid en gecollectiviseerde verantwoordelijkheid. Maar liefst zelf helemaal geen verantwoordelijkheid. Vreemd, want de hoofdregel is nog steeds dat iedereen zijn eigen schade draagt en verantwoordelijk is voor zijn eigen daden.

Zie wat er gebeurde toen enkele jaren geleden het evenement *Dance Valley* werd overvallen door regen. Mensen werden nat, zeker toen ook het vervoer niet à la minute ter plaatse was. Jongelieden die 's ochtends nog vol bravoure op stap gingen, riepen 's avonds om hun moeder of in elk geval om een paraplu of regenjas van de overheid. Een ander voorbeeld. Twee jaar gelden was het snikheet tijdens de Vierdaagse van Nijmegen. Meer dan 30 graden. Op dag twee bezweken velen door de hitte en er vielen zelfs doden.

De organisatie besloot, gezien de omstandigheden, het evenement af te gelasten. En natuurlijk kreeg het gebeuren een staartje en werd een onderzoeksc commissie ingesteld. Veel slachtoffers en nabestaanden verweten de organisatie de rampspoed. Natuurlijk is het triest dat er slachtoffers gevallen zijn, maar mensen hebben ook nog een eigen verantwoordelijkheid.

Het zijn voorbeelden van doorgeschoten individualisering, zich uitend in consumentensoevereiniteit, zonder het daarbij horende verantwoordelijkheidsbesef. In juni publiceerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een rapport over infrastructuur in Nederland. Eén van de aanbevelingen was dat consumentenorganisaties hier meer bij betrokken moeten worden. Onzin. Niet doen, want infrastructuur heeft een horizon van tien tot honderd jaar, lange termijn dus. Consumenten kijken vooral naar de korte termijn. Natuurlijk moeten die belangen worden meegewogen, maar zeker niet te veel luisteren naar consumenten. Politici en andere instanties moeten hun eigen afweging kunnen en durven maken.

Consumentensoevereiniteit en het inspelen hierop door politici, zien we tegenwoordig ook sterk bij de voormalige nutsvoorzieningen, elektriciteit, gas en water. Politici gaan hier te vaak op een absurde manier in mee. Natuurlijk moeten de energie- en waterbedrijven de voorzieningen optimaal verrichten en deze voorzieningen tegen goede kwaliteit en een faire prijs aanbieden. Nederland heeft overigens een goede reputatie met wereldwijd de minste storingen in elektriciteit en de beste prijs/kwaliteitscores voor water. En wat zien we bij elke discussie over deze voorzieningen: politici hameren extreem op de prijs. Energie moet betrouwbaar, duurzaam en toegankelijk zijn, maar energiebedrijven mogen er niet aan verdienen en moeten maximaal tegen kostprijs leveren. Ook de drinkwaterbedrijven worden op deze wijze benaderd.

Ter vergelijking. Kiezers en de meningen van kiezers, van de achterban zijn belangrijk voor politici en moeten worden gehoord, maar er is meer. Politici moeten meer doen dan naar kiezers luisteren. Het is niet enkel vraagsturing. Politici moeten ook zelf richting durven geven. Goede politici verzamelen meerderheden achter zich vanuit hun maatschappijvisie, vanuit de basisbeginselen van de politieke partij waarvoor ze staan. En dat is meer dan achter meerderheden aanlopen; rennen soms. Daar moeten ook CDA-politici zich in onderscheiden van populisten als Wilders en Verdonk. Het is te gemakkelijk om enkel maar te kijken naar wat het volk, de kiezer, de consument goeddunkt. Wat dat betreft had oud-D66-senator Vis een goede suggestie: laat ieder kabinet gewoon steeds zijn mandaat van vier jaar udtienen, zonder steeds weer, kijkend naar opiniepeilingen, grillig beleid te vertonen. Bij evident wanpresteren kan een minister aftreden, maar zeker niet meteen een heel kabinet. Politici, en dus ook een kabinet,



leggen eens in de vier jaar verantwoording af en moeten niet iedere dag naar kiezers hoeven luisteren. Dat leidt tot zigzagbeleid en inconsistent gedrag, waarmee uiteindelijk weinig mensen zijn gediend, en zeker de stabiliteit niet.

Ondernemingen en politici moeten luisteren naar mensen, consumenten en kiezers, maar moeten ook hun eigen richting durven kiezen en volgen. Enkel consumenten en kiezers volgen, leidt tot de verkeerde afweging van zaken en is de verkeerde uitvoering van vraagsturing. Men moet stelling durven nemen tegen doorgeschoten individualisering en consumentensoevereiniteit. Deze consumentensoevereiniteit is een relict uit de paarse tijd en bevordert de hijgerigheid die ook past bij referenda en andere pseudobetrokkenheid die ondernemers en politici ontslaat van het afwegen van alle belangen en zelf verantwoordelijkheid nemen en richting geven. Juist het CDA moet deze brede afweging nastreven.

#### CONCLUSIE

De aanbodgerichte samenleving en het top-down uitstorten van zaken over mensen, klanten, kiezers ligt definitief achter ons. Dat is winst. Steeds vaker wordt mensen gevraagd mee te denken, mee te praten en mee te beslissen. Terecht. Coöperaties lenen zich prima voor deze vormen van zelfregulering en betrokkenheid, zowel in de private sector als bij diensten die in de transitie van overheid naar markt zitten. Marktwerking past eveneens in het nastreven van meer vraaggestuurd denken en doen. Marktwerking heeft veel zegeningen gebracht en oude organisaties, vaak vanuit de overheid georganiseerd, kwaliteitsbesef, kostenbewustzijn en servicegerichtheid bijgebracht. Natuurlijk kost het oneindig aantal keuzemogelijkheden mensen ook hoofdbrekens en is er soms heimwee naar de overzichtelijkheid van vroeger, maar terugdraaien van dit alles zou zeker ook weer protest oproepen. En natuurlijk moeten we de uitwassen en de minpunten van marktwerking onder ogen zien en deze knelpunten proberen op te lossen. En dan bij voorkeur niet door overbodig overheidsingrijpen of additionele wet- en regelgeving en doorgeschoten toezicht, maar het durven overlaten aan zelfregulering van sectoren. Coöperatieve oplossingen zijn daarbij nuttig, omdat ze nadelen van overheidssturing, als de rigiditeit van de markt vermijden.

#### *Noot*

- 
- 1 Hein Haenen en Jeroen Piersma. Middenklasse eist maatwerk, *Het Financiële Dagblad* 22/3/08