

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)

# De actualiteit van

## Friedrich Wilhelm Raiffeisen (Hamm 1818-Heddesdorf 1888)



door *Gert van Dijk*

De auteur is voorzitter van COGECOA in Brussel (de overkoepelende organisatie van agrarische coöperaties in de Europese Unie) en hoogleraar aan Wageningen University en Nyenrode.

## De coöperatie als nieuw vehikel voor het middenveld<sup>1</sup>

Het is verleidelijk – en soms nuttig – om in tijden van crisis terug te kijken naar succesvolle concepten uit het verleden. Zoals bijvoorbeeld dat van Friedrich Wilhelm Raiffeisen, een van de grondleggers van het coöperatief bankieren, die sterk heeft bijgedragen aan de doorbraak van het moderne coöperatieve gedachtegoed.

Goed beschouwd is Raiffeisen halverwege de negentiende eeuw aan de slag gegaan met wat we nu het idee van microkrediet noemen. Als burgemeester van een armelijk Duits dorpje, Westerwald, zag hij met lede ogen aan hoe zijn burgers honger leden. Er was graan nodig, maar de meeste dorpingen – voor het grootste deel arme keuterboertjes – konden dat niet betalen. Maar, zei Raiffeisen, *samen* kunnen we dat wel. We leggen ons lot niet in handen van woekeraars: iedereen die wat kan missen doet dat in de pot, en we beloven elkaar dat dat na de volgende oogst tegen een normale rente keurig wordt terugbetaald. En inder-

daad kwam er in het dorp voldoende geld op tafel om de acute nood te lenigen. Het bleek een revolutionair en achteraf succesvol idee. Onze Rabobank is slechts één van de dochters van dat succes.

### ZELFREDZAAMHEID, GEMEENSCHAPSZIN EN VERTROUWEN

In de coöperatieve traditie is aan Raiffeisen's idee een aantal noties gekoppeld. Op de eerste plaats die van zelfredzaamheid. We zitten in de problemen en we moeten daar *zél*f iets aan doen. Op de tweede plaats die van gemeenschapszin. Op ons eentje redden we het niet, dus moeten we het samen doen. En op de derde plaats die van verantwoordelijkheid en wederkerigheid. Zelfredzaamheid betekent dat je zelf verantwoordelijk bent. Er werd geen beroep gedaan op liefdadigheid van de dorpingen die toevallig geld overhadden, maar er werd netjes *geleend*, inclusief de verplicht-

ting tot terugbetaling tegen een redelijke vergoeding.

Een bijzondere notie die vaak aan het verhaal van Raiffeisen gekoppeld wordt, is dat van vertrouwen. Leuk en aardig, dat idee van lenen, maar kun je er wel op vertrouwen dat er wordt terugbetaald? Dat iedereen zich aan de regels houdt? Volgens de overlevering deed Raiffeisen daar een uitdrukkelijk beroep op: 'Het staat of valt bij wederzijds vertrouwen.' Dat klinkt heel idealistisch, maar zijn invulling was even zakelijk als in deze tijd: 'Onze medeburgers in nood zijn ook boeren of dagloners met een eigen stukje grond. Ieder van hen zal zijn bezit als borg inzetten.' En om aan te geven dat daar ook voor gezorgd zou worden, was hij zelf de eerste om geld in de pot te storten. Hij deed dat met de woorden: 'Ook ik heb iets gespaard, en ik wil dat ter beschikking stellen. Ik weet dat ik het in de herfst weer terug zal krijgen.'

Burgemeester Raiffeisen zei, met andere woorden, niet dat mensen elkaar maar moesten vertrouwen op hun blauwe ogen, maar hij beloofde een systeem dat iedereen keihard bij de les zou houden. En om het vertrouwen dáárin te waarborgen deed hij twee dingen. Ten eerste gaf hij het goede voorbeeld door als eerste zijn nek uit te steken, en ten tweede baseerde hij zich uitdrukkelijk op het feit dat de betrokkenen elkaar kenden; dat ze elkaar in de gaten konden houden; dat ze elkaar onderling konden disciplineren. Hij speculeerde op de 'sociale controle' die in veel later tijden een min of meer vies woord zou worden. Interessant in dat opzicht is het feit dat Raiffeisen vond dat een coöperatieve bank klein moest zijn, zodat de leden elkaar in de gaten konden houden. Net zoals onderlinge (brand)verzekeringen heel lang hebben volgehouden dat ze lokaal georganiseerd moesten blijven. Een meer liberale tijdgenoot van Raiffeisen,

Schulze-Delitzsch (1808-1883), had daar minder moeite mee: zijn 'middenstandbanken' waren veel groter dan die van Raiffeisen. Op het moment dat de economie grootschaliger werd vertaalde zich dat in coöperaties van coöperatieve banken, net als onderlinge verzekeringen zich ontwikkelden tot onderlinge verzekeringen van onderlinge verzekeringen. Tot diep in de twintigste eeuw heeft de coöperatieve wereld zich ontwikkeld in een sfeer van 'ons kent ons' c.q. in een verzuilde wereld. Zo zijn in Nederland pas in 1972 de (protestantse) Raiffeisenbanken en (katholieke) Boerenleenbanken een fusie aangegaan. Acht jaar eerder overigens dan de fusie van de confessionele partijen KVP, CHU en ARP in het CDA.

Hoe zagen die coöperatieve banken eruit? In moderne termen gesproken was er sprake van een samenwerkend maatschappelijk middenveld. Raiffeisen was indertijd weliswaar burgemeester, maar hij stelde zich op als een 'gewone' notabele. Zoals in Nederland de Maatschappij tot Nut van 't Algemeen destijds veel goeds deed, deed hij dat als lid van 'het armencomité' in het Duitse Westerwald. Als zodanig behoorde hij tot 'het maatschappelijk middenveld'. Maar tegelijk creëerde hij een nieuw maatschappelijk middenveld. Hij 'verhief' de 'boeren en dagloners' tot mensen met een eigen verantwoordelijkheid. Zij waren verantwoordelijk voor de terugbetaling en zij moesten mede beoordelen wat de risico's waren. Twee 'middengroepen' dus, die verenigd waren in het bestuur van de coöperatieve bank, en die elkaar ook daadwerkelijk nodig hadden: de een als beoordelaar van de werkelijke situatie en de ander als bestuurder. Opmerkelijk is dat de verantwoordelijke 'controleur', de kassier van de bank, meestal iemand was die tussen beide middengroepen in stond, bijvoorbeeld het hoofd van de lagere school.

In de loop der decennia ging de ontwik-

keling van coöperaties gepaard met verdergaande emancipatie van de leden. De leden ontwikkelden zich en middels interne scholing zorgde men ervoor dat voortdurend van onderop nieuwe bestuurskracht werd ontwikkeld. Notabele bestuurders waren niet of nauwelijks meer nodig.

#### ONTWIKKELINGEN IN DEZE TIJD

Wat ik zou willen benadrukken is dat deze ontwikkeling zich uitdrukkelijk *niet* tot in onze tijd heeft doorgezet. Binnen coöperaties en misschien wel binnen de hele samenleving is dat middenveld op een gegeven moment weer uit elkaar gaan groeien. Het besturen is een specialisme geworden en er is een tweedeling ontstaan tussen de bestuurders (de witte boorden) en de leden (zeg de blauwe boorden) die het bestuur aan hen delegeren. Natuurlijk, zij houden de zeggenschap, maar de facto controleren, c.q. toetsen ze nog slechts op afstand. Van ‘meebesturen’ is geen sprake meer.

Een aantal aspecten speelt hierbij een rol. Het begon ongetwijfeld vanuit een behoefte aan professionalisering. Een hoofdonderwijzer zou een moderne bank niet meer kunnen runnen. Op de tweede plaats is de afstand groter geworden, door de schaalvergroting bijvoorbeeld. Dat maakt het voor het gewone lid allemaal moeilijker te overzien. In een aantal opzichten is zijn betrokkenheid ook minder nodig. De sociale controle is allang vervangen door al of niet geautomatiseerde beoordelingssystemen. De leden zijn ook steeds minder betrokkenheid gaan voelen en zich steeds meer als consument gaan opstellen. Zo is de afstand ook inhoudelijk groter geworden.

Voor de bestuurders – de witte boorden – heeft deze ontwikkeling zo z’n voor- en z’n nadelen. In zekere zin zijn ze weer terug bij af. Waar hun houding bij het ontstaan van

de coöperaties uitgesproken patriarchaal was – ze waren duidelijk bezig met het ‘verheffen des volks’ – zijn ze nu wederom in een positie waarin ze onderling vanuit hun professionaliteit beredeneren wat het beste is voor hun achterban. Bij gebrek aan een uitgesproken achterban redeneren ze daarbij steeds meer in markttermen. De markt, c.q. de consumenten, of soms het stemge-

.....  
*Het maatschappelijk  
middenveld is zelf tot ‘markt’  
verworden*  
.....

drag van de leden, vormt hun belangrijkste graadmeter voor de vraag of ze het goed doen of niet.

In 1997 heb ik dit fenomeen al eens aan de orde gesteld in het boekje *Van onderop. Besturen met een achterban*.<sup>2</sup> Daarin signaleerden we dat de verantwoordelijken in het maatschappelijk middenveld alom op zoek waren naar mogelijkheden om hun achterban te activeren of minimaal bij de organisatie te betrekken. Ze zochten nieuw ‘maatschappelijk draagvlak’, bijvoorbeeld door het creëren van nieuwe arrangementen voor leden en nieuwe vormen van leden- en cliëntenraden of door met het bestuur de wijk in te trekken. Eigenlijk een ontluisterend beeld van een middenveld waarin de burgers het lot niet bestuurlijk in eigen hand nemen, maar waarin bestuurders amechtig proberen hun achterban er nog een beetje bij te betrekken. Op precies dezelfde wijze waarop overheid en politiek voortdurend worstelen met de vraag hoe ze de band met de burger kunnen onderhouden of herstellen.

Niettemin lijken er de afgelopen tien jaar weinig vorderingen gemaakt te zijn. Grosso modo lijkt de afstand tussen bestuurders en bestuurdren op veel plekken alleen maar toe

te nemen. Oók binnen bedrijfsleven, scholen, zorginstellingen, universiteiten en wat dies meer zij. De achterban mag stemmen met de voeten maar dient van het beleid af te blijven. En de achterban doet dat. Ze stelt zich op als consument en voelt nauwelijks eigen verantwoordelijkheid meer. Met andere woorden: het maatschappelijk middenveld is zelf tot 'markt' geworden. Als we een beroep willen doen op het maatschappelijk middenveld om het 'gat' tussen overheid en markt te herstellen, zullen we met andere woorden moeten onderzoeken hoe dat maatschappelijk middenveld zelf hersteld kan worden.

Mijns inziens is de coöperatie daarvoor een ideaal vehikel. De geschiedenis bewijst dat. Weliswaar kunt u uit het voorgaande lezen dat ook coöperaties in hun ontwikkeling geworsteld hebben met een groeiende afstand tussen bestuurders en een achterban, maar uit de aard van hun organisatie hebben ze de filosofie van betrokkenheid op de eigen achterban over het algemeen stevig vast weten te houden. Enerzijds zien we dat de grote coöperaties in agri- en hortibusiness tot de laatste grote ondernemingen behoren die in Nederlands bezit zijn, maar anderzijds zijn ze bovendien nog altijd in handen van de leden. De leden hebben er de zeggenschap en koesteren die ook omdat ze zowel als eigenaar als voor hun transacties bij die coöperatie betrokken zijn. Zelfs in typische klantencoöperaties als Rabobank en onderlinge (zorg)verzekeringen is de coöperatieve gedachte een blijvertje gebleven. Zelfs hebben de zorgverzekeraars nu allemaal de rechtsvorm van coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij en hebben zij de nv's, de stichtingen enzovoort verdrongen. De onafhankelijkheid van eigenaren en de betrokkenheid op het ledenbelang maakten deze organisaties ook minder kwetsbaar voor de uitwassen rond de

financiële crisis. En ook aan de 'onderkant' van het maatschappelijk middenveld zien we dat een toenemend aantal zzp'ers – die hechten aan eigen zelfstandigheid – de coöperatieve samenwerking ontdekken als middel om enerzijds zelfstandig te blijven en anderzijds de verantwoordelijkheid te nemen voor gezamenlijke werknemers en andere samenwerking.

Essentieel daarbij is dat de zelfstandige leden eigenaar zijn van de gezamenlijke onderneming. Hun belang staat voorop. Voor een deel kan dat belang een aandeelhouder- schap zijn, een premie op het ingelegd vermogen – maar voorop staat het 'stoffelijke belang' waarvoor de coöperatie is opgezet. Om dat te bewaken is een gulden coöperatieve regel dat leden slechts eigenaar/aandeelhouder kunnen zijn naar rato van hun transacties met de coöperatieve onderneming. Die proportionaliteit wordt ook ten aanzien van hun zeggenschap gehanteerd.

Natuurlijk heb je binnen de marktomstandigheden van nu een professionele leiding nodig die gepokt en gemazeld is in het leiden van een bedrijf. Maar zo'n directie moet gedisciplineerd worden door een Raad van Toezicht (bestuur) die voor en door de leden wordt benoemd. En daarnaast dient een ledenraad het beleid én die Raad van Toezicht te toetsen en zo bij de les te houden. Zo'n *governance* vereist extra inspanningen van twee kanten. De directie is verplicht steeds haar beleid te verdedigen in het perspectief van het 'stoffelijke belang' van de leden. Het bestuur moet dat controleren, maar moet het op zijn beurt de leden kunnen uitleggen. Maar tegelijk moet het bestuur de leden bij de les houden. Het moet immers weten wát dat ledenbelang precies is, een genuanceerd spel dat tot in de haarvaten van de gemiddelde coöperatie is terug te vinden. In het licht van het voorgaande hoeft het geen betoog dat het begrip 'ledenbetrok-

kenheid' daarbij telkens weer de boventoon voert. De ervaring die coöperaties daarmee hebben opgedaan, heeft geresulteerd in talloze varianten, al naar gelang de specifieke belangen en marktomstandigheden. Een daarvan is dat in moderne coöperaties het bestuur van de onderneming, oftewel de directie, met de medewerkers zodanig bij de leden betrokken zijn dat ledenwaarde creëren de kerntaak van de onderneming is. Dat is de belangrijkste voorwaarde om het consumentistische gedrag van de achterban

*Noten*

1 Met dank aan Martin van Rijn, bestuursvoorzitter van PGGM, voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit essay. Uiteraard zijn de

te veranderen in nieuwe betrokkenheid van leden. De tweede voorwaarde daartoe is een scherpe selectie van die bestuurders door die achterban, eveneens een trend die in de praktijk valt waar te nemen. Bestudering van deze ontwikkelingen lijkt zinvoller dan te proberen het begrip 'maatschappelijke onderneming' opnieuw te willen uitvinden.

Is er dan nog hoop? Ik dacht van wel. Het oude coöperatieve model dat in veel moderne coöperaties nog altijd functioneert, biedt daar aanknopingspunten voor.

in dit essay weergegeven visies en eventuele omissies voor rekening van de auteur.

2 Gerrit van Dijk en Leo Klep (red.), *Van onder op. Besturen met een achterban*. Den Haag: NCR, 1997.