



Ruud Galle: Coöperatief ondernemen heeft een extra dimensie

Prof.mr. R.C.J. Galle is sinds 8 juli 2008 algemeen directeur van de NCR. Een jurist met internationale ervaring die tijdens de periode dat hij voor Campina werkzaam was promoveerde op 'De coöperatie'.

Linda de Bie

Ruud Galle kent de NCR al langer, sinds 1999 is hij er werkzaam als directeur juridische zaken. De NCR had toentertijd een bredere focus. In 2003 is er besloten om de NCR af te slanken tot een kenniscentrum voor coöperatieve ondernemingen. En zo moet het blijven volgens Galle. "Onze taak is om de ontwikkelingen te volgen en er te zijn voor onze leden – agrarische coöperaties en verwante financiële dienstverleners." De nieuwe directeur is niet van plan om andere sectoren er ook bij te betrekken. "Coöperaties zijn ontwikkeld in de land- en tuinbouw, nu pas zien we een opkomst in andere sectoren. De 'groene' sector loopt dus voorop en dat past bij de taak van de NCR. Die taak is het

vergaren van kennis rondom het coöperatief ondernemen om die vervolgens onder de leden te verspreiden”, aldus Galle. Hierbij is medewerking van de leden belangrijk. “Via de NCR kunnen leden namelijk bij elkaar in de keuken kijken door middel van workshops, symposia, de kwartaaluitgave Coöperatie en de Commissie Coöperatiezaken. Daarnaast zorgen we voor additionele informatie, bijvoorbeeld via universiteiten en onderzoek. In toenemende mate doen we consultancy, zoals het begeleiden van leden bij fusies, bestuurlijke herinrichting, financiering van de coöperatie of bij het creëren van ledenbetrokkenheid.” En zo zal het volgens Galle ook blijven.

COÖPERATIE CAMPINA

Zes jaar na zijn rechtenstudie in Tilburg, waar Galle zich specialiseerde in privaatrecht, werd hij in 1983 hoofd juridische zaken van DMV Campina. Een functie in een internationale context. Hij had toen nog geen idee over het hoe en wat van een coöperatie, aangezien de coöperatie tijdens zijn studie niet behandeld werd. Daar kwam verandering in na zijn aanstelling tot concernjurist bij Campina in 1991. “Het was een periode waarin veel gebeurde op financieel gebied en schaalgrootte door bijvoorbeeld fusies. Vanuit de praktijk ging ik me in de theorie verdiepen”, vertelt Galle. Zijn interesse voor de coöperatie werd aangewakkerd en in 1993 promoveerde hij met het proefschrift ‘De coöperatie’.

COÖPERATIEVE ONDERNEMINGSVORM

“De coöperatieve onderneming is een eigentijdse ondernemingsvorm voor zowel consumenten als ondernemers. Het geeft je de mogelijkheid om de volgende of de vorige stap in de keten te beheren én daarbij onafhankelijk te blijven. De coöperatie is namelijk door de eigen leden gefinancierd.”

‘De coöperaties hebben gekozen voor waardetoevoeging, dat is een belangrijke strategische keuze geweest’

Het is volgens Galle wel even wennen als je vanuit een NV of BV bij een coöperatie komt te werken. De oriëntatie is anders, net als de wijze van afrekenen en ook de jaarrekening. Daar moet je je volgens hem in verdiepen, het is ondernemen met een wezenlijk andere oriëntatie. “Het is een extra dimensie, je doet het voor de leden”, verklaart hij.

COÖPERATIEF SUCCES

Ondertussen telt de coöperatieve ondernemingsvorm in het juridische onderwijs wel mee. Wellicht dankzij Galle zijn inzet, hij is sinds 1994 als bijzonder hoogleraar verenigings- en coöperatierecht verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Maar volgens Galle draagt ook het succes van de coöperaties en hun ondernemingen hieraan bij. De mogelijkheid om te

kunnen investeren in innovatie en productontwikkeling heeft voor dit succes gezorgd, meent hij. “De coöperaties hebben gekozen voor waardetoevoeging, dat is een belangrijke strategische keuze geweest. Het is verbazingwekkend dat de agrarische sector in een land als Nederland zo groot is geworden.” Galle is ervan overtuigd dat er een toekomst is voor de agrarische sector dankzij de bereidheid van coöperaties en haar leden om te investeren. “Er is niet voor het snelle geld gekozen en zodoende is de agrarische sector belangrijk voor de Nederlandse economie.” De boeren die actie voeren voor betere prijzen lijken de lange termijn te vergeten. “Het is aan de coöperatiebestuurders om de gelederen gesloten te houden”, aldus Galle.

COÖPERATIEVE IDEOLOGIE

De ideologie van een coöperatie is volgens Galle een economische ideologie. “Voor kleine ondernemers is het dé manier om te ondernemen, dus ook voor consumenten. Ook in de zorgsector en het onderwijs wordt bijvoorbeeld de coöperatieve formule uitgetest.” Ondanks dat de maatschappij met een individualiseringsprobleem lijkt te kampen, meent Galle dat coöperaties in deze sectoren toch succesvol kunnen zijn. “Het gaat om wezenlijke dingen, de zorg daarover bindt mensen!” Vanuit zijn functie als commissaris bij de retailorganisatie CoopCodis weet Galle hoe goed het bij die coöperatie gaat. Een coöperatie waarbij zowel consumenten als winkeliers zijn aangesloten en die ondertussen 600.000 leden heeft! Hét voorbeeld van een goed functionerende niet-agrarische coöperatie.

COÖPERATIEF PLATFORM

Maar zoals gezegd, de NCR is en blijft een groen platform. De onderwerpen die de komende tijd onder andere een rol zullen spelen zijn schaalgrootte, strategie, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), internationalisering, ledenbetrokkenheid, mededinging en corporate governance. De NCR zal hiervoor de kennis leveren en de coöperaties begeleiden. Galle meent dat de aandacht voor de bestuurlijke inrichting zal blijven, met name voor de manier van afrekenen. “Dit moet transparant zijn, het moet duidelijk zijn voor wie je het doet”, legt hij uit. “Daarvoor is professioneel toezicht nodig. Maar we zien ook een versmalling aan de top. Bij een grotere achterban is een actieve ledenraad dan een must.”

MVO blijkt overigens geen hype te zijn en coöperaties zijn uitermate geschikt om hierop te reageren. Volgens Galle past het bij de functie van boeren en tuinders die via coöperaties de keten organiseren. Er is echter nog wel een stap te maken. “Je moet je eigen waarden en normen opzoeken en die transparant maken”, licht hij toe. “Met de leden kun je juist een gezamenlijke beslissing nemen! Zo kan een coöperatie een deelorde worden met eigen regels.” Galle geeft toe dat het gedurfd is om dit te proberen. “Het is daarom belangrijk om het proces mét de leden uit te voeren en draagvlak te creëren voor een duurzaamheidsstrategie. Maar het is dan ook een investering in de toekomst!” ■