

De coöperatie, een duurzame onderneming

Het is verheugend juist nu, tijdens het 75-jarig jubileum van de NCR, te kunnen constateren dat er veel belangstelling is voor de coöperatieve ondernemingsvorm. Er is sprake van een ware opleving waarbij opvalt dat ook buiten de land- en tuinbouw de belangstelling zeer groot is.

Jos van Campen en Ruud Galle

EEN MAATSCHAPPELIJK DOEL DIENEN

Men kiest die coöperatieve ondernemingsvorm omdat het gaat om een eigentijdse, transparante, democratisch ingerichte onderneming.

Vanzelfsprekend is de coöperatie géén tovermiddel. Het is wel een moderne ondernemingsvorm waarmee men goed kan inspelen op de eisen die tegenwoordig aan het ondernemen worden gesteld. In deze tijd, nog steeds de tijd van een economische recessie, wordt druk gediscussieerd over een andere marktordening, over ondernemen en ethiek, en over duurzaamheid. Hierbij valt op dat men – de ondernemers, de politici, de overheid, de vakbonden – een bereidheid toont om daadwerkelijk te praten over principes, uitgangspunten en maatschappelijke verantwoordelijkheden. Het ondernemen moet ook een maatschappelijk doel dienen. Dat is wat anders dan *shareholders-value*. Dat is wat anders dan een hoge winst op de zo kort mogelijke termijn. Wordt het ondernemen anders gewaardeerd, dan krijgen alle betrokken spelers ook een andere rol. De spelers zijn de ondernemers zelf, de financiers, de banken, de werknemers, de consumenten, de belangenbehartigende organisaties, en de overheid – zowel de overheid als wetgever, als medeondernemer en als financier. Er wordt in dit kader wel gesproken over een andere oriëntatie op het ondernemen. Winst blijft belangrijk, maar er zijn ook andere factoren die meewegen.

LANGETERMIJNSTRATEGIE

Van oudsher zijn coöperaties in de land- en tuinbouw altijd gericht op de lange termijn. Het gaat, hoewel dat vooral in moeilijke tijden zoals nu wel eens anders lijkt, niet om de hoogste prijs voor agrarische producten vandaag, maar gerekend over meerdere jaren, om een betere gemiddelde prijs dan wanneer de coöperatie er niet zou zijn geweest. Langetermijnstrategie is dus eigen aan de specifieke doelstelling van de coöperatieve onderneming. Er is ook een maatschappelijk belang van de coöperatie om ervoor te zorgen

dat de sector sterk blijft – men kan het ook zo zien – de boerderij van de leden kan zo zijn waarde behouden. (Dát is het doel van de coöperatie.)

‘Langetermijnstrategie is eigen aan de specifieke doelstelling van de coöperatieve onderneming’



Jos van Campen, voorzitter NCR

Agrarische coöperaties hebben zich bewezen. Nederland als land- en tuinbouwnatie mag er zijn; de tweede agrarische exporteur ter wereld, na de VS, en voor Frankrijk.

LEDENBINDING

Dit succes van de coöperatieve ondernemingsformule werd gerealiseerd dankzij de leden. Een coöperatie is niet mogelijk zonder ledenbinding. Nogal eens neemt men te gemakkelijk in dit verband de term solidariteit in de mond, althans men realiseert zich niet altijd dat solidariteit synoniem is aan verplichtingen, aan niet weglopen als het even moeilijk wordt. Wanneer men op deze wijze op elkaar kan rekenen, is er veel mogelijk; ondernemen in solidair verenigingsverband heeft geleid tot grote successen. Maar, het blijft ondernemen met alle risico's van dien. Anders dan een enkel lid nog wel eens lijkt te denken, is de coöperatie niet een openbaar nutsbedrijf, een bedrijf waaraan men altijd zijn product kwijt kan tegen een gegarandeerde prijs. Coöperatief ondernemen is voor bestuur en toezichthouders ondernemen samen met een achterban, in het belang van die achterban.

ONDERNEMERSVRIJHEID

Zelfbestuur, dat wil zeggen bestuur en toezicht door de leden zelf, is daarvan een kenmerk. Dit kenmerk hangt uiteraard samen met een ander kenmerk van het coöperatief ondernemen, dat van de zelffinanciering. Die zelffinanciering rechtvaardigt maximale betrokkenheid van de leden bij de strategische besluitvorming, zoals ook in de NCR-code voor coöperatief ondernemerschap als belangrijk principe is vastgelegd. Het lid heeft dus belangrijke rechten, rechten welke wel in balans moeten zijn met medeverantwoordelijkheid. Overigens, de coöperatie is niet altijd het juiste antwoord. Individuele boeren en tuinders moeten zich zeker altijd blijven afvragen wat zij zelf beter kunnen, hoe zij zichzelf als ondernemer beter kunnen ontplooiën zonder die coöperatieve binding. Immers, voor elke ondernemer geldt zijn ondernemersvrijheid als vertrekpunt en een kritische houding ten opzichte van coöperaties is daarbij op zijn plaats.

DUURZAAMHEID

Investeren in langetermijnstrategie betekent in deze snelle tijden investeren in innovatie. Nederland dankt haar positie aan de voorsprong in vele sectoren van de land- en tuinbouw. Die voorsprong handhaven, juist nu, in een tijd van recessie, is een hele opgave. Vasthouden aan de coöperatieve formule is hier essentieel. Van bijzondere betekenis daarbij is nu de aandacht voor de duurzaamheid. Coöperatieve oriëntatie op duurzaamheid kan wederom resulteren in een voorsprong. Maar wat is dat nu, duurzaamheid? Het is ongetwijfeld een van de meest misbruikte begrippen van deze tijd. De echte duurzaamheidsdiscussie is aangevangen binnen de Verenigde Naties eind jaren tachtig van de vorige eeuw. Er ontstond een zorg over uitputting van natuurlijke bronnen en over een voortschrijdende economisering met als kenmerk dat arm armer wordt, en rijk rijker. Het gaat hier, zo werd in VN-verband vastgesteld, om een mondiale problematiek



Ruud Galle, directeur NCR

waarbij er een samenhang bestaat tussen verschillende probleemvelden, respectievelijk uitdagingen; Armoedebestrijding, Economische ontwikkeling, Onderwijs, Ecologie, Sociale verhoudingen.

‘Een coöperatie is niet mogelijk zonder ledenbinding’

Dit is de duurzaamheidsproblematiek zoals oorspronkelijk bedoeld, ook wel aangeduid als de drie p's van: People, Profit, Planet.

Economische ontwikkeling is belangrijk bij de oplossing van de hier geschetste problematiek, maar het moet wel een **duurzame** economische ontwikkeling zijn; een ontwikkeling welke tegemoet komt aan de noden van het heden zonder de behoeftevoorziening voor komende generaties in gevaar te brengen.

Hetzij nog eens benadrukt, aandacht voor duurzaamheid dient ook een economisch doel. Economische groei is in deze wereld, zeker in de land- en tuinbouw, beslist nog steeds noodzakelijk.

Zoals ook blijkt uit de toelichting bij de begroting van het ministerie van LNV heeft de regering aandacht voor de grote rol die juist de land- en tuinbouw kan spelen als het gaat om de duurzaamheidsproblematiek. Echter, met een versnippering van gelden over kleine projecten, hoe sympathiek ook, komen wij er niet. Hebben wij het over duurzaamheid – zoals bedoeld door de VN – dan moeten wij het ook hebben over bijvoorbeeld energie, en over biotechnologie; de grote moeilijke thema's moeten wij niet uit de weg gaan.



VERANTWOORD ONDERNEMEN

Volgens sommige maatschappijanalisten zal met de huidige economische crisis het harde Wall Street-kapitalisme verdwijnen. Er wordt gevraagd om een nieuwe oriëntatie bij het ondernemen, om ondernemen in het teken van de duurzaamheidsproblematiek. Het is ook tegen die achtergrond dat premier Balkenende een discussie startte over een nieuwe economische orde. Hij bepleit verdere studie naar wat hij noemt een Rijndeltamodel. Ondernemerschap is daarbij essentieel, maar vraag en aanbod zijn niet heilig. De teleurstellende ervaringen met privatisering en ondernemingswijze productie en dienstverlening in wat vroeger de publieke sector heette, vragen om een herbezinning op het functioneren van het marktmechanisme en de rol van de overheid als gids bij deze aanpak.

Verdere studie en debat daarover lijkt heel nuttig en de NCR wil daarbij zeker een rol spelen. Gaat het om transparant en ethisch verantwoord ondernemerschap, om gezonde marktverhoudingen met aandacht voor duurzaamheid, dan moet de coöperatieve formule niet over het hoofd worden gezien. Dat zal ook niet gebeuren. Wat hierbij overigens helpt is dat de VN van plan is 2012 uit te roepen tot het jaar van de coöperatie.

Voor ons is dat aanleiding om samen met onze leden en samen met de Nederlandse regering – de eerste contacten daarover hebben al plaatsgevonden – aandacht te vragen

voor de coöperatieve formule als antwoord op de vele vragen vanuit de samenleving. In een meer participatieve maatschappij, waarbij de consument niet alleen consument is maar ook burger, en de ondernemer niet gaat voor alleen winst, maar voor maatschappelijk verantwoord ondernemen naast winst, past de coöperatie. De coöperatieve land- en tuinbouw kan dus een voorbeeldrol vervullen.

Een geheel nieuwe rechtsvorm voor wat is gaan heten de maatschappelijke onderneming, zoals de regering momenteel voorstelt, is niet nodig. Ook daarover voert de NCR overleg; de coöperaties hebben zich immers bewezen als maatschappelijke onderneming. Het is dan ook begrijpelijk dat het aantal coöperaties momenteel snel groeit en populairder wordt in verschillende sectoren buiten de land- en tuinbouw, zoals de zorg, het onderwijs, het mkb en in samenwerking tussen overheden.

COÖPERATIEVE SAMENWERKING

Maar deze coöperaties moeten wel de kans krijgen aan hun taken te voldoen. Er is wat dat betreft veel veranderd in onze wereld. Coöperaties zijn van structuur veranderd, kennen soms een andere *governance* en financiering dan vroeger, besteden aandacht aan professionalisering van bestuur en toezicht, en aan ledenbetrokkenheid, en beraden zich voortdurend over hun strategie met daarin de ruimte voor innovatie. Land- en tuinbouwcoöperaties willen succesvol zijn op de (inter)nationale markt. Innovatie en aandacht voor duurzaamheid geeft hen daarbij, zoals gezegd, een voorsprong. Die kan alleen behouden blijven met coöperatieve samenwerking, samenwerking tussen ondernemers, samenwerking in de keten. Vrije mededinging is belangrijk maar moet wel ten dienste staan van de oriëntatie op duurzaam ondernemerschap. Met veel belangstelling wachten wij een rapport af van de SER over het spanningsveld dat zich momenteel manifesteert tussen het mededingingsbeleid van de Nederlandse Mededingingsautoriteit enerzijds en duurzaam ondernemerschap anderzijds.

‘De ideologie van de coöperatie is de ideologie van het duurzaam ondernemen’

IDEOLOGIE

Het moge duidelijk zijn, de coöperatieve onderneming van nu is niet meer de coöperatie van 75 jaar geleden. Er is veel veranderd. Maar, de doelstelling is dezelfde gebleven; over een langere termijn voorzien in goede condities voor de leden, met respect voor alle betrokkenen, dus op wat wij nu noemen: een duurzame wijze. Te gemakkelijk zeggen wij soms dat de ideologie is verdwenen. Dat is dus niet zo. De ideologie van de coöperatie is de ideologie van het duurzaam ondernemen. De NCR – 75 jaar jong – rekt het tot haar taak om samen met de land- en tuinbouwcoöperaties hier een voorbeeldrol te blijven vervullen. ■

De coöperatie, een duurzame onderneming

Het thema van de Coöperatiedag 'De coöperatie, een duurzame onderneming' past goed bij het 75-jarig jubileum van de NCR. De inleiding van NCR-voorzitter Jos van Campen is hiernaast in zijn geheel te lezen. De overige presentaties komen hier kort aan bod.



Willem Gunneman plaatste de coöperatie in muzikaal perspectief

COÖPERATIEF ONDERNEMEN, VERANTWOORD ONDERNEMEN

ir. Edwin Velzel, voorzitter Raad van Bestuur Univé-VGZ-IZA-Trias



Als bestuursvoorzitter van Univé-VGZ-IZA-Trias staat Edwin Velzel voor een kwart van de markt in zorgverzekeringen. Een markt waarin overigens alleen nog maar coöperaties en onderlinge verzekeringsmaatschappijen actief zijn. In enkele opmerkelijke sheets liet hij zien dat coöperatieve verzekeraars in het algemeen significant hoger scoren in loyaliteit en tevredenheid van hun klanten. Hoe komt dat? De directe invloed van de leden is bij consumentencoöperaties niet erg groot, al heeft het feit dat je alles uiteindelijk wel aan een ledenraad moet kunnen uitleggen wel een disciplinerend effect. Het belangrijkste is misschien wel dat er geen *incentive* is om te focussen op kortetermijnwinst. Dat maakt dat stabiliteit en de langetermijnrelatie met de klant vanzelf meer kans krijgen. Het feit dat sowieso niet de winst maar de klantwaarde centraal staat maakt bovendien dat de organisatie nadrukkelijk bezig is met een publiek belang. Zo sterk dat coöperatieve verzekeringen duidelijk mensen aantrekken die dat publieke belang in de genen hebben. Er wordt niet gekeken waar geld mee valt te verdienen maar hoe er per bestede euro zo veel mogelijk 'gezondheid' geleverd

kan worden. Een en ander maakt de coöperatie tot een onderneming waar klanten in kunnen vertrouwen. Ziedaar de basis voor voornoemde loyaliteit en klanttevredenheid. Dit gezegd zijnde lijkt de coöperatieve rechtsvorm – een rechtsvorm waarbij zeer vele varianten mogelijk zijn – bij uitstek geschikt voor organisaties die grote maatschappelijke belangen op het oog hebben. Waar de overheid terugtreedt of bezuinigt is de coöperatie een serieus alternatief voor het idee om zulke belangen maar aan de markt over te laten. 'Als de NS een coöperatie was geworden met Rover als ledenraad reden de treinen nu gewoon op tijd'.

ROYAL COSUN, EEN DUURZAME COÖPERATIE

drs. Robert Smith RA, voorzitter conserndirectie Royal Cosun

ing. Paul Mesters, directeur productie Suiker Unie



Alhoewel Royal Cosun bekend staat als de enige Nederlandse suikerproducent, heeft het agro-industriële concern veel meer activiteiten, onder meer in aardappelspecialiteiten. Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt in dat je naast het streven naar winst (profit) ook oog hebt voor planet (zorgvuldig omgaan met hulpbronnen en milieu) en people (onder meer werknemers en toeleveranciers). CEO Robert Smith: “Cosun is van mening dat MVO hoort, moet, loont en past bij de onderneming.” De verwerking van suikerbieten levert suiker op, maar ook veevoer, ethanol en sinds kort biogas – dus food, feed én fuel. Samenwerken leidt tot een duurzamere teelt. Er wordt gestreefd naar een gezonde en zoveel mogelijk

lokale en gesloten kringloop waarin de grondstoffen van de 10.500 aangesloten suikerbientelers worden verwaard. Het vergisten van de bietenresten resulteert in meststoffen die weer op het land kunnen worden aangewend – ‘*cradle to cradle*’. Ondernemingsbreed wordt ingezet op gezondere producten, het tegengaan van verspilling, transportoptimalisatie en het terugbrengen van water- en energieverbruik. Paul Mesters: “Ook Cosun-onderdeel Suiker Unie probeert continu het gebruik van inputs in de keten te verminderen en de keten te verduurzamen.” Suikerbieten kunnen bijvoorbeeld in Duitsland worden verwerkt als de afstand naar die fabriek gunstiger is waardoor de transportkosten en milieubelasting lager zijn. Eiwitreductie in de biet zorgt voor een lagere ammoniakemissie; de verduurzaming van de keten omvat een aanpak van bietenzaad tot klantenproducten, dus van teler tot coöperatie. Hernieuwbare energie is een belangrijk thema voor Cosun. Het waterverbruik van suikerbieten is gering ten opzichte van andere energiegewassen. In autobrandstoffen wordt bio-ethanol bijgemengd, dat is wettelijk verplicht. In de discussie komt ook de positie van rietsuiker – dat Suiker Unie importeert – naar voren. Er is helaas geen eenduidig antwoord te geven welke product nu duurzamer is, rietsuiker of bietsuiker.

DUURZAME KETENS EN DE ROL VAN DE COÖPERATIE

drs. Paul Jansen, directeur Public Affairs VION NV



VION is actief in vlees, ingrediënten en gemakproducten en is in handen van ZLTO, met andere woorden een boergenoteerde onderneming. In Europa wordt 60% van het varken geconsumeerd; de bijproducten worden op een andere manier verwaard en leveren onder meer gelatine en duurzame energie via businessonderdeel Ecoson. Tot 2002 mochten de bijproducten diermeel en dierlijk vet verwerkt worden in veevoeder, nu wordt het verbrand en omgezet in biobrandstoffen. Het productieproces bij Rendac levert eveneens gezuiverd water op. In de varkensketen is het belangrijk om de aansluiting tussen de verschillende schakels te verbeteren, en dus de faalkosten te verminderen. Via het informatiesysteem Farmingnet zien de varkenshouders een terugkoppeling van hoe geleverde kwaliteit staat ten opzichte van de financiële opbrengsten. Een hulpmiddel om hun saldo te verbeteren én het inzicht in de keten te vergroten. Duurzaamheid is een strategische pijler van agriketens. Ondernemingen zijn actief in de gehele keten, dragen een verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de bedrijven van de leden en gebruiken eindige natuurlijke hulpbronnen.

Een balans tussen de 3 p's is van groot belang, maar *stakeholders* hebben verschillende visies hoe deze balans tot stand moet komen. Het Nederlands Agribusiness Forum verenigt de grootste ondernemingen in de agribusiness, waaronder VION, en heeft het initiatief genomen om een soort maatschappelijke duurzaamheidsagenda op te stellen. Wat zijn nu de belangrijkste thema's op dit vlak? Onder meer de mest- en mineralenproblematiek, waterverbruik, gebruik van duurzaam geproduceerde grondstoffen, de CO₂-footprint en dierenwelzijn zijn onderwerpen die aandacht vragen. Paul Jansen: “Voldoende rendement is een noodzakelijke randvoorwaarde om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken. In basisproducten worden hogere duurzaamheidseisen niet structureel terugverdiend in de markt. Er dient internationale en ketenbrede consensus te zijn over criteria voor duurzaamheid voor bijvoorbeeld soja of palmolie.” Ketenpartijen spelen een belangrijke rol, maar ook overheden moeten hun verantwoordelijkheid nemen.

HET DUURZAAMHEIDSAARVERSLAG

drs. Henriëtte Boerma RA, manager CSR Knowledge Center, Ernst & Young
Albert Verhoeff RA, partner Ernst & Young



Henriëtte Boerma kreeg in haar deelsessie de handen niet echt op elkaar voor het duurzaamheidsjaarverslag. Een aanwezige verzekeraar hield een op zich enthousiast verhaal. Intern werkt het maken van zo'n verslag erg stimulerend en het draagt bij aan de bewustwording. Veel informatie is niet eenvoudig op tafel te krijgen en zo kom je bij werknemers die dat helemaal niet gewend zijn. Er ontstaat zelfs enige concurrentie tussen afdelingen wie het duurzaamste is. Overigens is het niet zo dat je maar wat leuke dingen op kan schrijven: je moet een (duur) extern audit-bureau inschakelen en die blijken erg streng. Al met al kost het wel veel tijd en geld. Voor een beetje bedrijf loopt zo'n verslag al gauw in de tonnen.

De vraag wordt gesteld waarom je het zou doen. De overheid wil het en andere *stakeholders* misschien ook. Maar, zo wordt aangevoerd, als je een transparant bedrijf hebt dat zich netjes aan de regels houdt, was is er dan voor extra's dat de overheid in zo'n jaarverslag zou kunnen lezen? Eigenlijk word je dan gevraagd om op papier te bewijzen dat je 't inderdaad goed doet. Bewaar ons voor de bureaucratie die dat op gaat leveren! En andere *stakeholders*? Als die bepaalde dingen belangrijk vinden kunnen ze daar toch om vragen? En wees eens eerlijk: wie leest er nou ooit zo'n verslag? Als de wolken wat optrekken wordt nuchter vastgesteld dat het duurzaamheidsjaarverslag voor beursgenoteerde ondernemingen verplicht wordt en dat coöperaties dan spoedig zullen volgen. Ook uit de zaal het advies om er eens een paar te bekijken. Dat praat toch anders.

*Geïnteresseerden zijn welkom bij de volgende Coöperatiedag
op donderdag 25 november 2010*

MVO EN COÖPERATIE

Willem Lageweg, directeur MVO Nederland



De belangrijkste boodschap uit de workshop gehouden door Willem Lageweg is dat het 'time to act' is. Ook voor coöperaties in de food- en agribusiness. "De onderneming is op een op de lange termijn gerichte samenwerking tussen *stakeholders* met als doel waardecreatie op people, planet en profit. Voor de coöperatie geldt dit ook, alleen de zeggenschap en financiering is anders. Maar leveren coöperaties op het gebied van planet wel de goede voorbeelden?", aldus Lageweg. De zaal blijkt gevuld met goed geïnformeerd gezelschap, er worden vele voorbeelden van coöperaties genoemd die goed bezig zouden zijn op het gebied van MVO. Volgens Lageweg zijn coöperaties vooral goed in waardecreatie voor hun leden, maar vraagt hij zich af of ze op het gebied van sociale ontwikkeling en planet wel de voorhoede depositie vervullen die je zou verwachten. FresQ, FrieslandCampina en Rabobank noemt hij opvallende 'MVO coöperaties'. FrieslandCampina bijvoorbeeld vanwege het initiatief dat Campina is gestart om samen te werken met ngo's met betrekking tot duurzame soja voor veevoeder. En dat terwijl ze geen aan- en verkoopcoöperatie maar een

zuivelcoöperatie zijn. Het Verenigd Koninkrijk noemt Lageweg wel een koploper, met name de supermarkten. Als voorbeeld draagt hij Marks & Spencer aan. In ons eigen land zit wel beweging in Albert Heijn, maar ze zijn niet de voorhoede. Dat blijkt Jumbo te zijn, die al veel verder is. "People plus planet = profit", volgens de MVO-directeur. "MVO is de beste garantie voor succesvol zakendoen in de 21e eeuw. Bedrijven die laag scoren op MVO halen een rendement op het eigen vermogen van 11,6%. Terwijl bedrijven die hoog scoren een rendement van 15,0% halen. Dit rendement wordt behaald door bijvoorbeeld het risico van de grondstoffen beter te managen. En het is dus niet andersom. Degenen die niet investeren scoren echt een lager rendement."

De presentaties van de inleidingen zijn beschikbaar op www.cooperatie.nl