Nummer 631 - Juni 2017 - Jaargang 79

COÖPERATIE

SAMEN GAAN WE VERDER

ACHTERGROND

Was er maar een generatiekloof

INTERVIEW

Joris Luyendijk: Kunnen we praten?

FRONTRUNNERS

Investeren in ledeninvloed

ROND DE TAFEL

Zelfevaluatie: goed voorbereiden en eerlijk zijn

COLOFON

Juni 2017
Nummer 631 | Jaargang 79

Coöperatie is een kwartaaluitgave van NCR

CONTACTGEGEVENS
Nationale Coöperatieve Raad (NCR)
De Poort 40
3991 DV HOUTEN
Telefoon: 030-2840490
E-mail: ncr@cooperatie.nl
Internet: www.cooperatie.nl
Twitter: @NCR_Coop

Overname van artikelen uit 'Coöperatie' is toegestaan, maar dan wel met bronvermelding. Toezending van een bewijsexemplaar wordt op prijs gesteld.

NCR-leden komen in aanmerking voor gratis abonnementen. Voor niet-leden van NCR is een abonnement Coöperatie € 35 excl. BTW per jaar.

REDACTIE
mr. Arjen van Nuland MBA
drs. Wilbert van den Bosch
ir. Cynthia Griffioen
Dorien Groen
Carmen Heukers MSc
mr. Carola Kempink

UITGEVER
Performis BV, Postbus 2396, 5202 CJ 's-Hertogenbosch
www.performis.nl
Bladmanagement: Geert Janus
Project- en marketingcoördinatie: Sander Roeffen
Vormgeving: Studio Jorrit van Rijt

AAN DIT NUMMER WERKTEN VERDER MEE
Ana Aguirre
Maarten Ducrot
Emma Langbroek
Swetta Mul
Ymke Pas
Patrick van der Sande
Karlijn van der Velden

FOTO OMSLAG
Patrick van der Sande

ISSN: 1389-7462

NCR
voor coöperatief ondernemen

EDITORIAL

SAMEN VERBETEREN

Ook in deze *Coöperatie* aandacht voor het Generation [X]change project van NCR. In de rubriek Achtergrond geeft professor Matthieu Weggeman aan dat er best wat meer dialoog mag komen tussen ouderen en jongeren. De combinatie van de ervaring van oudere generaties en de innovatiekracht van jongeren, is bepalend voor de toekomst van coöperatief ondernemen.

Over dialoog gesproken; in deze uitgave gaat Joris Luyendijk, inleider tijdens De Nationale Coöperatiedag van 23 november a.s., in op zijn experiment "Kunnen we praten". Via de website die aan dit initiatief was gekoppeld, gingen burgers met elkaar in gesprek. Burgers die geen of minder vertrouwen hebben in de traditionele politieke partijen konden hierover in hun eigen woorden ervaringen uitwisselen. Er is een parallel te trekken tussen een democratie en een coöperatie. Ook de coöperatie is een democratisch bedrijf waarin men samen beslissingen neemt en vertrouwen heeft in de afgesproken spelregels. Samen beslissen impliceert ook met elkaar praten.

Het spel van samenwerken en het vertrouwen in elkaar komt op een bijzondere manier terug in de column van Maarten Ducrot. Hij geeft een kijkje in de sportwereld waarbij de renners in het wielerpeloton vooral samenwerken maar toch ook onderlinge concurrenten zijn.

Cynthia Griffioen
Hoofdredacteur Coöperatie

INHOUD

6

12

18

26

2 EDITORIAL

4 BOEK & ZO

5 NCR

6 INTERVIEW
Joris Luyendijk: Kunnen we praten?

9 IN ZICHT
Toekomstig samenwerken vanuit historisch perspectief

12 FRONTRUNNERS
Investeren in ledeninvloed

15 NCR

16 FACTS & FIGURES
Coöperatie 2020 van Royal FloraHolland

18 ROND DE TAFEL
Zelfevaluatie: goed voorbereiden en eerlijk zijn

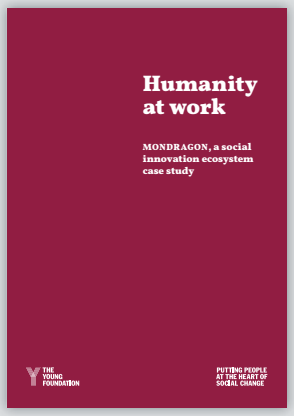
22 COLUMN
Maarten Ducrot: Het spel van samenwerken

22 TO THE POINT
NPRC: Wim Sakko, Diana Sakko en Carin en André Sakko

26 ACHTERGROND
Was er maar een generatiekloof

29 GRENZELOOS
Van Mondragon tot Heerlen

31 UITGELICHT
Nieuwe leden NCR



HUMANITY AT WORK

Meer informatie: The Young Foundation, rapport te downloaden via **https://youngfoundation.org**

Mondragon staat wereldwijd bekend als de grootste werknemerscoöperatie. De federatie telt meer dan 260 verschillende ondernemingen met 75.000 werknemers en heeft een jaarlijkse omzet van € 12 miljard. Het is een netwerk van vooral industriële coöperaties in het Spaanse Baskenland. Maar naast productie heeft Mondragon ook activiteiten op het gebied van onderwijs, zorg, retail en financiële dienstverlening. Het kan eigenlijk gezien worden als een ecosysteem dat zichzelf succesvol in stand kan houden. In het Engelstalige onderzoeksrapport "Humanity at work" van The Young Foundation wordt aangetoond dat het mogelijk is om op een concurrerende wijze duurzaam te ondernemen waarbij sociale waarden leidend zijn. Het democratisch gehalte van de onderneming ondersteunt dit – "People are our greatest asset".

Gedeeld eigendom heeft voor het welzijn en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers van de coöperatie veel betekend. Wat kan van het inspirerende model van Mondragon geleerd worden? Hoe blijft de organisatie innovatief? Hoe belangrijk is de onderlinge samenwerking tussen de ondernemingen? De analyse geeft antwoorden op deze vragen.

THE OXFORD HANDBOOK OF MUTUAL, CO-OPERATIVE AND CO-OWNED BUSINESS

Meer informatie: Oxford University Press, 2017, ISBN: 9780199684977
£ 95,00, **https://global.oup.com/academic**

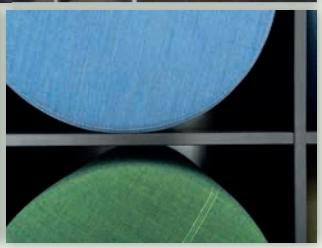
Het onlangs uitgebrachte "The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Co-owned business" bundelt 42 internationale bijdragen van toonaangevende onderzoekers en ervaringsdeskundigen op het gebied van coöperaties en onderlingen. De rode draad in het boek is "Member owned" ofwel organisaties in handen van consumenten, ondernemers of werknemers of combinaties van verschillende ledengroepen.

Het is een multidisciplinair boek dat coöperaties vanuit economische en financiële, maar ook vanuit juridische en historische invalshoek beschouwt. Daarnaast ook aandacht voor performance, identiteit en governance en een groot aantal casestudies op land- of sectorniveau zoals bijvoorbeeld sociale coöperaties in Italië. Ook het bijzondere verhaal van Mondragon wordt uitgelicht.

Het boek biedt actuele inzichten over alle thema's en heeft ook een deel gewijd aan de toekomst van coöperaties. De toenemende aandacht voor de coöperatie hangt deels samen met de veerkracht die de coöperatieve sector heeft getoond tijdens de financiële en economische crises van het laatste decennium. Daarnaast wordt ook de grote bijdrage aan de economie en maatschappij steeds duidelijker en de mogelijkheden die de coöperatie biedt voor verschillende economische en sociale vraagstukken. Het handboek voedt het coöperatieve debat – ook dit verschilt van land tot land - en draagt bij aan een nog beter begrip van de coöperatieve onderneming.

BESTUURSWISSELING NCR

De eerste algemene ledenvergadering van NCR in 2017 is op 20 april gehouden in Hoevelaken. Een van de agendapunten had betrekking op de bestuurssamenstelling van NCR. **Piet Boer**, tot 20 december 2016 voorzitter van FrieslandCampina, trad af als bestuurslid. NCR is hem zeer erkentelijk voor zijn grote betrokkenheid bij en bijdragen aan NCR en de coöperatieve sector in Nederland. **Frans Keurentjes**, de huidige voorzitter van FrieslandCampina, is tijdens dezelfde bijeenkomst toegetreden tot het bestuur van NCR.
Het **bestuur** van NCR bestaat verder uit voorzitter Dirk de Lugt, voorzitter Raad van Beheer Royal Cosun; Willem van Duin, voorzitter Raad van Bestuur en CEO Achmea; Rien van Doorn, voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke FruitMasters; Rien Nagel, lid Raad van Bestuur Rabobank; Fred Bosch, algemeen directeur Coop Supermarkten; Monique Sweep, directeur Deltawind en Mirjam Sterk, directeur MEE NL.



VERGADEREN BIJ NCR!

NCR is sinds maart 2017 gevestigd in een monumentaal pand in Houten. Het **historische koetshuis** is gebouwd tussen 1906 en 1930 en hoorde oorspronkelijk bij het naastgelegen herenhuis De Grund. Deze prachtige locatie biedt ook mogelijkheden voor kleinschalige ledenbijeenkomsten. Een echt clubhuis dus!

Het kantoor beschikt over een aparte vergaderruimte om bijeenkomsten te organiseren voor een groep van maximaal 18 personen. NCR-leden zijn van harte welkom om kosteloos van deze locatie gebruik te maken.
In de ruimte is een beeldscherm aanwezig voor presentaties; daarnaast zijn er whiteboards beschikbaar. Mocht er, buiten koffie en thee, een lunch gewenst zijn, dan zal een externe cateraar ingeschakeld worden. Deze creatieve vergaderruimte kan gereserveerd worden door een email te sturen naar **ncr@cooperatie.nl**.

NCR JAARVERSLAG 2016

Tijdens de alv van NCR op 20 april jl. is het NCR Jaarverslag 2016 gepresenteerd. 2016 was in vele opzichten een memorabel jaar voor NCR met onder andere de fusie tussen de twee NCR-verenigingen en de toetreding van het **100e lid**.
Het jaarverslag geeft een beeld van de activiteiten en dienstverlening van NCR en het netwerk van onze vereniging. Het gaat in op de leden, het NCR-bestuur en de organisatie. We kijken tevreden terug op 2016. Een jaar waarin de positie van NCR verder verstevigd is en daarmee ook de belangen van de NCR-leden.
De pdf-versie van het jaarverslag is beschikbaar op **www.cooperatie.nl**.

Kunnen we **praten?**

Joris Luyendijk over ‘uit de bubbels breken en dilemma’s als sturingsmechanisme’

DOOR: Wilbert van den Bosch
FOTO: Merlijn Doomernik

De coöperatie is een democratisch bedrijf. Wat voor democratie geldt, geldt in zekere zin ook voor de governance (de verdeling van invloed en zeggenschap) binnen coöperaties. Samen werken betekent ook samen beslissen. En samen beslissen vooronderstelt samen spreken. Maar kunnen we nog wel met elkaar praten? Kunnen we ons in de ander inleven? Als je het debat in de landsdemocratie bekijkt, lijkt het of ieder in zijn eigen bubbel leeft en wantrouwen de boventoon voert. Wat kunnen coöperaties daarvan leren?

Joris Luyendijk deed in het voorjaar 3 weken lang een experiment, samen met De Correspondent, WNL en het AD. Hun website heette *www.kunnenwepraten.nl*. Ook schreef hij het boekje 'Kunnen we praten'. Op de website publiceerde Luyendijk negen grote interviews, met duizenden reacties en tientallen interessante discussies als gevolg. Toch blijkt het niet makkelijk om verschillende werelden samen te brengen; om toe te geven dat de ander het beter weet.

"Het is alsof we het verleerd zijn: zonder ruzie een gesprek voeren over onze politieke verschillen. Met het initiatief *Kunnen we praten.nl* proberen we daar verandering in te brengen. Op het digitale platform wisselden we ervaringen uit. Wat heb jij in je eigen leven meegemaakt waardoor je vertrouwen ging wankelen, of zelfs is ingestort? Op Kunnenwepraten.nl wilden we verder praten. Geen debat, maar een gesprek. En het doel is simpel: mensen in hun eigen woorden aan het woord laten, zodat we beter van elkaar gaan snappen hoe we in de wereld staan."

Het is ook de filosofie achter de coöperatie. In de ALV of in de Ledenraad komt de rauwe werkelijkheid van de leden op de bestuurstafel. Geen jargon, geen beleidstaal maar de ervaringen van leden met hun gezamenlijke bedrijf. Ook bestuurders en leden proberen elkaar te verstaan.

WAAROM WAS DIT EXPERIMENT NODIG?

"In gesprekken met burgers hoorde ik vaak: geen vertrouwen dat leiders de boel nog onder controle hebben, geen vertrouwen dat leiders er zijn voor hun kiezers. Een andere ontdekking was echter weer hoopgevend. Kijk naar Twitter en Facebook, de praatprogramma's op radio en tv en de korte straatinterviewtjes op journaals en je zou denken dat iedereen 'boos' is. De Engelsen die ik sprak (over de bankencrisis; WB) waren niet boos. Ze waren verontwaardigd en vooral: bezorgd. Voor verontwaardiging en bezorgdheid heb je redenen. En over redenen kun je in gesprek.

Bovendien dacht ik terug aan de lezingen die ik gaf, en hoe mensen na afloop zeiden dat het bij hun bedrijf, overheidsinstelling, zorginstantie of scholengemeenschap precies zo gaat. Zo werd ik intens benieuwd naar alle Nederlanders die deze ontdekking eerder bij zichzelf deden: de proteststemmers, en alle anderen die niet langer op de traditionele partijen stemmen. Wat zijn de momenten geweest waarop er bij hen iets brak? Wat brak er precies, hoe ging dat verder en hoe zien zij nu hun eigen toekomst en die van Nederland? Hebben ze hoop?

Ik ging naar het *Algemeen Dagblad*, want die krant, en de aangesloten regionale titels, wordt in allerlei lagen van de samenleving gelezen. Ik ging naar de omroep Wij Nederland, die veel PVV-stemmers bereikt. En ik ging naar De Correspondent, een website waar juist veel mensen uit mijn eigen 'bubbel' komen. Ik vroeg aan ze: kunnen we de krachten bundelen om hierover een gesprek te organiseren? Zo ontstond het initiatief Kunnenwepraten.nl."

Joris Luyendijk

Joris Luyendijk werkt al twintig jaar in de journalistiek. Hij schreef over het Midden-Oosten, de financiële sector en nu over populisme. Dit deed hij voor nationale media als NRC Handelsblad en internationale media als The Guardian. Zijn boeken 'Het zijn net mensen' en 'Dit kan niet waar zijn' werden lovend ontvangen. Luyendijk is in verwarring, zegt hij: "Dit voelt niet langer als een Tijdperk van Verandering maar als een Verandering van Tijdperk."

"De wereld ziet er anders uit als je in een **ander hoofd** zit"

‘VERANDERING VAN TIJDPERK’, ZEGT U. HEBBEN WE NOG WEL TIJD VOOR EEN GESPREK?

“Het doel van Kunnenwepraten.nl is simpel: mensen in hun eigen woorden aan het woord laten, zodat we beter van elkaar gaan snappen hoe we in de wereld staan. Iedereen wint als wij uit onze bubbels breken. Iedereen kan het oprecht bij het verkeerde eind hebben. Daarom werken dialoog, discussie, debat en inspraak zo goed. Elk plan wordt sterker als je het moet verdedigen; binnen je eigen partij, in de media, in debat met politieke tegenstanders.

Inderdaad duurt in een democratie alles langer dan in een dictatuur. Maar alles loopt uiteindelijk veel en veel beter. Wij kunnen zonder angst plannen en voorstellen van alle kanten bekijken en bespreken. In dictaturen zijn mensen veel te bang om de Leider erop te wijzen dat hij iets over het hoofd heeft gezien.”

WAT IS DEMOCRATIE?

“Democratie is meer dan verkiezingen. Het gaat vooral over een diep gevoel van veiligheid, en het vertrouwen dat iedereen met macht zich aan de regels zal houden. Democratie – en ook coöperatie – is een kwetsbaar systeem waarin diverse machten elkaar controleren en corrigeren. Democratie is als voetballen: het kan

er keihard aan toe gaan, juist omdat iedereen weet dat er regels zijn die zorgen dat het niet uit de hand loopt.”

Het spel moet wel goed gespeeld worden. Dat vereist
1) **de juiste vragen stellen** “Ik denk dat populistische partijen een ontzettend goede vraag bovenaan de agenda hebben gezet: wat voor land willen we zijn?”;

2) **beargumenteerde antwoorden geven** “Ikzelf heb veel aan het onderscheid tussen ‘begrip van’ en ‘begrip voor’. Het is denk ik altijd interessant en zelfs noodzakelijk om de logica – of juist het gebrek daaraan – achter een standpunt te ontwarren. Daarvoor was dit project bedoeld.”;

3) **van elkaar accepteren dat de ander het beste voor heeft** “Een hoop mensen kunnen zich niet voorstellen dat iemand oprecht de wereld anders ziet. Ik heb gewerkt in Israël, de Arabische wereld, Engeland, Amerika, Nederland. Dit is heel erg des mensens. Het is ook heel moeilijk. Alles wat ik vind, vind ik omdat ik echt denk dat het zo is. Anders vond ik het niet. Als ik dan iemand tegenkom die echt iets anders vindt dan ga ik al heel gauw denken – ja dat komt door een misverstand, die weet nog niet genoeg, die is eigenlijk maar aan het zieken of zo.”

4) **ruimte geven aan genuanceerde discussies waarin dilemma’s met voordelen, nadelen en onzekerheden worden besproken.** “Neem de kwestie – baas in eigen land –. Bij Europese integratie worden sommige dingen die Nederland aangaan voortaan besloten door niet-Nederlanders. In ruil daarvoor hebben we een stem aan de tafel van de grootste economie ter wereld. Niet meer helemaal baas in eigen huis maar wel invloed op de buurt waarin we wonen…”

Luyendijk heeft bij de afsluiting van het experiment Kunnenwepraten.nl de deelnemers bedankt: “Dank jullie wel! Echt interessant hoe verschillend dit project is gevallen bij mensen met een vergelijkbare politieke oriëntatie.” En op WNL radio zei hij: “De wereld ziet er anders uit als je in een ander hoofd zit. Het is een lesje nederigheid.” Ook voor de coöperatieve praktijk lijkt zijn experiment lessen te bevatten.

Joris Luyendijk zal op 23 november 2017 spreker zijn tijdens De Nationale Coöperatiedag in Nijkerk.

“Zonder ruzie
een gesprek voeren over politieke verschillen”

Toekomstig samenwerken vanuit historisch perspectief

DOOR: Cynthia Griffioen
FOTO'S: Patrick van der Sande en Eric Kampherbeek

Niet alleen in Nederland neemt het aantal coöperatieve samenwerkingsverbanden toe; in heel Europa is deze ontwikkeling zichtbaar. Professor Tine de Moor doet onderzoek naar groepen van burgers die een collectief belang nastreven; in het verleden en nu.

Commons

Het onderzoeksgebied van Tine de Moor betreft de zogenaamde instituties voor collectieve actie en meer in het bijzonder de 'commons'. "Commons zijn collectieven van individuen die collectief goederen of diensten beheren. Zij maken zelf afspraken over het beheer van het collectieve goed en het individuele gebruik daarvan. Deze zelfregulering omvat richtlijnen over wie al dan niet lid kan worden, hoe gebruik gemaakt mag worden van de gemeenschappelijke goedere n en diensten, hoe de institutie bestuurd dient te worden, en wat te doen in geval van overtreding van die richtlijnen do or een individueel lid. Beperkingen

INTERNATIONALE CONFERENTIE

Utrecht host van 10 tot en met 14 juli a.s. de tweejaarlijkse internationale IASC-conferentie "Practicing the commons" waarbij zelfbestuur, samenwerking en institutionele veranderingen centraal staan. Naar verwachting meer dan 700 deelnemers uit de hele wereld zullen kennis uitwisselen over deze vorm van governance. Hoofdsponsor van het congres van The International Association for the Study of the Commons is Agriterra. Meer informatie over het programma is beschikbaar via www.iasc2017.org

kunnen worden opgelegd ten behoeve van de continuïteit van het collectieve goed. De coöperatie is eigenlijk een juridische invulling van het governancemodel commons. Het belangrijkste gemeenschappelijke kenmerk van instituties voor collectieve actie is dat ze zelfregulerend zijn en ook aan zelfbeheer doen."

Drie golven coöperatieve initiatieven

Tine de Moor onderscheidt in de afgelopen 1.000 jaar drie bijzondere periodes in het ontstaan van coöperatieve initiatieven. Uit langetermijnanalyse blijkt dat aan elke golf van nieuwe burgercollectieven een ontwikkeling van de vrije markt voorafging, zoals bijvoorbeeld privatisering. De eerste golf 'coöperaties' in de late middeleeuwen bestond uit gilden, markegenootschappen ofwel gemene gronden, begijnhoven en waterschappen.

De tweede golf burgercollectieven ontstond tegen het eind van de negentiende eeuw, rond 1880 tot circa 1920. Dan ontstaan vele nieuwe 'instituties voor collectieve actie', zowel gericht op het collectief organiseren van productie in coöperaties, maar ook van diensten in onderlinge waarborgfondsen. Als reactie op de industrialisatie verenigden arbeiders zich in vakverenigingen. Dit was ook een bloeiperiode voor nieuwe verenigingen die geen economische, maar culturele of sportieve doelstellingen hadden. In een aantal gevallen zijn de oorspronkelijk kleine en lokale coöperaties die in deze periode zijn ontstaan, door fusies uitgegroeid tot grote coöperaties zoals Achmea en FrieslandCampina.

De derde golf in de tijd, de huidige ontwikkeling, is waarneembaar vanaf 2005. Er ontstaan vele nieuwe samenwerkingsverbanden voor en door burgers op het gebied van energie, zorg, verzekering en infrastructuur, maar ook broodfondsen en gebiedscoöperaties. De nieuwe initiatieven bestrijken de consumptie- (samen delen, samen inkopen) en productiesfeer, maar voorzien ook in publieke diensten waarvoor de overheid geen of minder verantwoording neemt. De uitgangspunten van de burgercollectieven zijn in alle gevallen samenwerking en zelfregulering.

Nieuwe coöperaties

Tine de Moor: "De motivaties achter de coöperaties die momenteel worden opgericht, komen overeen met de basis van de tweede golf. Vroeger konden individuele boeren geen krediet krijgen, en werden boerenleenbanken opgericht. Nu zijn er parallelle problemen in de samenleving waar een oplossing voor gevonden moet worden. Dorpen waar voorzieningen dreigen te verdwijnen, of slechte toegang tot internet in het buitengebied."

"Regelgeving leidt tot succesvol collectief beheer"

De huidige groeiende belangstelling voor coöperatief ondernemen dateert vanaf 2005. Tine onderstreept dat de groei van het aantal nieuwe initiatieven al voor de economische crisis aanving; het is dus zeer aannemelijk dat ook hieraan markt- en overheidsfalen ten grondslag ligt. Dat resulteert bijvoorbeeld in de toename van het aantal zorgcoöperaties. "Niet alleen in Nederland neemt het aantal coöperatieve burgerinitiatieven toe, deze tendens is in heel Europa zichtbaar. Ook in veel ontwikkelingslanden ontstaan nieuwe commons, bijvoorbeeld om natuurlijke resources te kunnen managen."

Geschiedenis

"We kunnen een aantal lessen trekken uit de geschiedenis. De eerste golf organisaties van 'commons' splitst op als ze te groot worden. Coöperaties uit de tweede golf groeiden juist en gingen fuseren waarbij de eigen coöperatieve identiteit werd behouden. De huidige en derde golf splitst in de regel niet op en fuseert niet maar zoekt verbindingen met eenzelfde type coöperatie. Een voorbeeld is HIER opgewekt, het kennisplatform voor en door lokale energie initiatieven, of Nederland Zorgt voor Elkaar, het landelijke netwerk van burgerinitiatieven." Deze samenwerkingsverbanden hoeven geen sectorgebonden organisaties te zijn; ze kunnen bijvoorbeeld ook voor lobbydoeleinden samen optrekken. Op 25 maart jl. werd in Amersfoort het festival "We doen het zelf wel" georganiseerd – een samenwerking tussen grote en kleine organisaties die zich bezighouden met burgerinitiatieven.

Meer dialoog

Tine de Moor betoogt dat er meer onderlinge interactie nodig is tussen de "oude generatie" coöperaties uit de tweede golf en de nieuwste golf coöperaties.

Vroeger waren dat immers ook kleinere, lokale initiatieven die zijn uitgegroeid tot Rabobank of FrieslandCampina. De kleinere, nieuwe coöperaties kunnen van de gevestigde coöperaties leren, en andersom. Bij de oudere coöperaties komt de oorspronkelijke basis van hun oprichting weer in beeld; ze kunnen zich door deze wake-upcall weer bewust worden van hun ontstaansredenen.

Aanhakend op het Jongerenjaar van NCR merkt Tine op dat de nieuwste beweging wordt gedragen door oudere generaties. "Vooral 50-plussers nemen het voortouw bij het oprichten van nieuwe coöperatieve initiatieven. Waar we het eerder hadden over generaties coöperaties, is het hier de vraag hoe deze actieve ouderen een brug kunnen slaan naar de jongere generatie om zich in te zetten. Het zou de coöperatieve sector natuurlijk nog meer versterken als alle samenwerkingsverbanden met een zelfde soort governancemodel zich verbinden en gaan samenwerken op mesoniveau!"

Het belang van regelgeving

Er zijn organisaties die al honderden jaren bestaan. De levensduur van een organisatie, en ook van burgercollectieven, wordt gemiddeld echter steeds korter. Nu is een aanname dat coöperatieve ondernemingen een langer bestaansrecht hebben. Bewijs is er nog niet voor deze stelling.

Tine: "Wel is uit onderzoek van historische voorbeelden gebleken dat er een relatie is tussen de levensduur van een organisatie en de mate van sanctioneren. Men is zich beter bewust van regels als gezamenlijk wordt afgestemd waarom en wanneer welke regels van kracht zijn. Er zijn dan minder sancties nodig bij overtreding. Het bijdragen aan besluitvorming heeft meer effect dan het dreigen met sancties. De coöperatie is van, voor en door leden, en deze betrokkenheid en collectieve besluitvorming suggereert een meer duurzame organisatie. In geval van het beheren van natuurlijke hulpbronnen of grondstoffen gaat het om een zeer lange termijn die generaties overstijgt. Dan is continuïteit van beheer zeer belangrijk. Dat is overigens nog een reden waarom jongeren in gesprek moeten gaan met ouderen binnen de coöperatie."

Tine **de Moor**

Prof.dr. Tine de Moor is sinds december 2012 hoogleraar Instituties voor Collectieve Actie in Historisch Perspectief en verbonden aan Universiteit Utrecht. De Vlaamse historica is met name gespecialiseerd in burgercollectieven, in het verleden en in het heden. Het betreft samenwerkingsverbanden die van onderop zijn georganiseerd en een gemeenschappelijk doel beogen dat sociaal en/of economisch van karakter kan zijn.

Investeren in ledeninvloed

DOOR: Arjen van Nuland
FOTO'S: Patrick van der Sande

Een gevleugelde spreuk is dat iedere generatie zijn eigen coöperatie ontwikkelt. Hiermee wordt gedoeld op de constante evolutie van de wijze waarop coöperaties zijn ingericht en functioneren. De afgelopen maanden hebben twee zeer ervaren voorzitters afscheid genomen van hun coöperatie: Piet Boer bij FrieslandCampina en Paul Overmars bij Vereniging Achmea. Met hen wordt teruggeblikt op de ontwikkelingen die zij hebben meegemaakt.

WAT ZIE JE ALS GROOTSTE VERANDERINGEN VAN DE LAATSTE TIJD?

Piet: "Een belangrijke verandering zit in de acceptatie van leiderschap. Hier zie je dat in het verleden leiders meer geaccepteerd werden vanuit de positie die ze – na een zorgvuldige procedure – hadden. Er was vertrouwen in deze leiders en ze werden gevolgd. Nu zie je dat de autoriteit van coöperatiebestuurders geen vanzelfsprekendheid is. Je moet je iedere dag verantwoorden en hebt niet vanzelfsprekend de steun van de achterban. Die moet je steeds opnieuw verdienen.

Piet Boer

Piet Boer (57 jaar) is jarenlang bestuurlijk actief geweest bij FrieslandCampina en haar voorgangers. Hij is in 1986 in de jongerenraad gestart, kwam via de ledenraad in 2000 in het bestuur en was tot december 2016 vijf jaar voorzitter van het bestuur van de coöperatie en voorzitter van de Raad van Commissarissen van de "onderneming".

Elke dag voorziet Royal FrieslandCampina miljoenen consumenten verspreid over de wereld van zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk. De producten vinden hun weg naar meer dan 100 landen. FrieslandCampina is een van de grootste zuivelondernemingen in de wereld, met een coöperatieve traditie van meer dan 140 jaar. De vennootschap is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., met ruim 19.000 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België een van de grootste zuivelcoöperaties in de wereld.

Paul Overmars

Paul Overmars (71 jaar) is vanaf 2005 bestuurslid en van 2010 tot maart 2017 voorzitter geweest van Vereniging Achmea. Hij is ook 10 jaar commissaris van Achmea geweest en 6 jaar commissaris bij Rabobank Nederland. Paul heeft ook diverse bestuurlijke en directiefuncties vervuld bij (onderdelen van) Achmea, waaronder 3 jaar als CEO van Achmea.

Achmea is het coöperatieve moederbedrijf van bekende verzekeraars, waaronder Centraal Beheer, Zilveren Kruis, Interpolis, Avéro Achmea, OZF, Inshared, De Friesland Zorgverzekeraar en FBTO. Samen vormen zij de grootste verzekeringsgroep van Nederland met ruim 10 miljoen klanten in Nederland. Achmea heeft een coöperatieve identiteit waarbij de belangen van klanten, partners, medewerkers en aandeelhouders in balans zijn. Vereniging Achmea heeft een meerderheidsaandeel (65%) in Achmea. Achmea is in Nederland marktleider op het gebied van schadeverzekeringen en zorgverzekeringen.

Daarbij zie je dat de markt nu veel meer verbonden is aan zowel de coöperatie als het bedrijf van het lid; dat komt steeds meer op het erf van het lid tot uiting. Denk bijvoorbeeld aan duurzaamheidsthema's. Dit gecombineerd met meer mondigheid zorgt voor andere vormen van besluitvorming. Top-down beslissen werkt niet meer: dat roept weerstand op. Men zegt: "wie bepaalt dit?"

Paul: "De rol van communicatie en beeldvorming is ook belangrijker geworden. Bij verzekeraars zie je door de grote omvang een sterke verandering in de betrokkenheid van leden. Vereniging Achmea is een vereniging met coöperatieve signatuur met inmiddels meer dan 10 miljoen klantleden. Het lidmaatschap van de vereniging vloeit automatisch voort uit het hebben van een verzekeringspolis. Onder invloed van toenemend consumentisme en de invloed van de overheid komt het accent bij de keuze van een verzekering steeds meer te liggen bij de hoogte van de premie dan bij andere minstens zo belangrijke aspecten.

Onze uitdaging is om leden te laten ervaren dat onze cooperatieve signatuur het verschil maakt. We willen graag dat onze leden zich verdiepen in onze verenigingsstructuur en ervaren dat we anders zijn dan bijvoorbeeld een beursgenoteerde verzekeraar. Dat onderscheid zit wat ons betreft in de menselijke maat; het gevoel van de arm om de schouder als onze leden het nodig hebben. Dus als ze te maken hebben met tegenslag of schade zijn we er om ze bij te staan. Ook zetten we als zorgverzekeraar sterk in op preventie. Dit onderscheid moeten we meer dan vroeger communiceren en ook waarmaken in de dagelijkse praktijk. En daarnaast is natuurlijk de ledeninvloed een uniek onderscheid."

HOE HEBBEN JULLIE GEANTICIPEERD OP DEZE VERANDERINGEN?

Paul: "Je moet steeds meer laten zien waarin je je als vereniging of coöperatie onderscheidt. Wij hebben de laatste jaren stevig gewerkt aan versterking van de ledeninvloed

door de ledenraad. We hebben geïnvesteerd in meer diversiteit qua leeftijd, geslacht en maatschappelijke groeperingen en een nog representatievere samenstelling over sectoren en soorten verzekeringen. Daarnaast ook in educatie en persoonlijke ontwikkeling van de leden van de ledenraad. We willen immers een actieve ledenraad die rolvast is in de onderlinge verhouding met de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. We hechten aan een goede governance waarbij de vereniging haar aandeelhouderschap actiever, maar niet activistisch gaat uitoefenen.

We hebben de relatie tussen de vereniging en de onderneming geïntensiveerd, zodat binnen de organisatie men nog bewuster is van het ledenbelang dat door de ledenraad gerepresenteerd wordt. Dat hebben we onder andere gedaan door werkgroepen te maken met zowel ledenraadsleden als managers die zich samen over actuele maatschappelijke thema's buigen en het bedrijf voeden met aanbevelingen."

Piet: "De veranderingen hebben binnen FrieslandCampina aanleiding gegeven om te investeren in het besluitvormingsproces. Voorheen bereidde het bestuur een besluit voor en werd het voorgelegd aan de leden. Tegenwoordig investeren we veel in meningsvorming aan de voorkant van het proces. Dat betekent ook dat je veel aandacht moet schenken aan kennisoverdracht aan de leden: ze moeten de vraagstukken, bijvoorbeeld het belang van weidegang of duurzaamheid, kunnen doorgronden. Dilemma's worden met leden besproken waardoor er meer draagvlak is voor besluiten. Ook bij FrieslandCampina heeft de ledenraad een belangrijke verbindingsrol tussen de leden en de organisatie. Je moet de ledenraad goed benutten in deze brugfunctie door ze medeverantwoordelijk te maken voor de communicatie naar de leden toe. Je ziet dus dat de schotten tussen de organen verdwijnen. Het risico hiervan is dat er rolvervaging optreedt. Om dat te voorkomen is het van cruciaal belang om de rollen en taken van bestuur/RvC en ledenraad regelmatig te bespreken. De rol van de voorzitter is geëvolueerd van degene die bepaalt naar die van regisseur.

Een belangrijke ontwikkeling zit ook in de wijze waarop de huidige generatie met communicatie omgaat. Communicatie is noodzakelijk om betrokken leden te krijgen, maar we zien ook dat traditionele middelen zoals vergaderingen en mailings maar een beperkt deel van de leden bereikt. Nieuwe vormen van communicatie, zoals social media, zijn dus noodzakelijk om de communicatieve doelen te bereiken."

Paul: "Cruciaal is het onderscheid tussen invloed en zeggenschap. Naast de formele punten waarover de ledenraad zeggenschap heeft, heeft ze via de themawerkgroepen invloed in de discussies over de uitdagingen van morgen. De kennis, ervaring en het netwerk van de leden inzetten voor de organisatie is zo een mooi voorbeeld van invloed en coöperatieve identiteit.

Als ik hoor wat FrieslandCampina de laatste jaren heeft gedaan dan is de parallel met Vereniging Achmea dat we allebei de ledeninvloed vergroot hebben en de zeggenschap versterkt door betere selectie van bestuurlijke vertegenwoordigers en meer aandacht voor educatie van hen."

WIE INITIEERT DERGELIJKE VERANDERINGEN BINNEN DE COÖPERATIE?

Paul: "De dynamiek bij een consumentencoöperatie is anders dan bij een producentencoöperatie. Bij ons wordt innovatie meer geïnitieerd door bestuur en ledenraad, terwijl dat bij FrieslandCampina meer aan de ledenkant gebeurt en het bestuur en ledenraad vooral de taak heeft om het goed door te ontwikkelen. Ons bestuur heeft als taak om innovatie van de vereniging te stimuleren en voorwaarden te scheppen waarbinnen dit kan plaatsvinden. Ook dragen we er zorg voor dat de opvolging daarvan dan ook echt plaatsvindt. Bij verzekeraars speelt daarnaast nog mee dat onder druk van politiek en maatschappij veranderingen ingezet worden."

Piet: "Je moet ruimte creëren voor innovatie. Soms schakel je te laat. De rol van de voorzitter hierin is een lastige, want aan de ene kant is door de toegenomen interactiviteit in de coöperatie de rol van leden vergroot, maar anderzijds blijf je als voorzitter een vooruitgeschoven post en dus ook boegbeeld en woordvoerder van de coöperatie. Ik denk dat veel organisaties veranderingen vaak te laat inzetten. Coöperaties zijn daarin geen uitzondering. Toch denk ik dat door de ledeninvloed signalen eerder en sterker boven komen, zodat veranderingen in governance eerder tot stand komen."

ANIMATIES COÖPERATIEVE BESTUURSMODELLEN

Voor het besturen van de coöperatie worden verschillende bestuursmodellen gehanteerd. In hoofdlijnen zijn er drie modellen mogelijk: het **Basismodel**, het **RvC+ model** en het **Zandlopermodel** waarop ook veel varianten te maken zijn. Binnenkort wordt ook het Monistisch bestuursmodel toepasbaar voor coöperaties. NCR heeft animaties gemaakt waarin deze bestuurlijke modellen kort worden uitgelegd. De animaties zijn beschikbaar op de website en het YouTubekanaal van NCR. Meer informatie over de bestuurlijke inrichting van coöperaties is te vinden in de brochure 'De coöperatieve bestuursmodellen in een notendop' die eveneens online beschikbaar is.

ZELFEVALUATIE BESTUUR EN RVC

Voor het verbeteren van besturen en raden van commissarissen is het van belang dat regelmatig het functioneren ervan **geëvalueerd** wordt en waar nodig aanpassingen worden doorgevoerd. Deze evaluatie kan intern en ook met begeleiding van externen plaatsvinden. Dat laatste heeft de voorkeur door de kritische blik van buiten en ter versterking van het proces. Regelmatig vragen NCR-leden om een evaluatie-instrument dat ze zelf kunnen gebruiken bij een zelfevaluatie of dat door de procesbegeleider gebruikt kan worden.
NCR heeft hiervoor een **zelfevaluatie** ontwikkeld die binnenkort voor leden gratis beschikbaar komt. Het is een online evaluatie, specifiek gericht op de coöperatieve context. Meer informatie via **ncr@cooperatie.nl**

RONALD KORPERSHOEK NAAR RABOBANK

Ronald Korpershoek versterkte NCR sinds april 2016 twee dagen in de week als senior coöperatie adviseur. Hij werd gedetacheerd door Rabobank waar hij sinds begin 2017 weer fulltime aan de slag is gegaan in de functie van Projectmanager Coöperatieontwikkeling. NCR is Ronald zeer dankbaar voor zijn bijdragen op het gebied van coöperatieve governance en financiering.

HET LOKET VOOR STARTENDE COÖPERATIES

2012 was het VN-jaar van de coöperatie. Voor Rabobank, PGGM, Achmea en ZLTO was dit aanleiding om een digitaal loket te openen voor startende initiatieven: **de Kamer van Coöperatie**. Het doel was om deze initiatieven te wijzen op het coöperatieve alternatief en ze waar nodig op weg te helpen bij de start van een coöperatie. Sinds 2014 ondersteunt NCR de Kamer van Coöperatie door dit digitale loket te bemensen. Er wordt tweemaal per jaar een informatieve cursus voor geïnteresseerden georganiseerd en vragen van starters worden beantwoord.
Sinds 1 juni 2017 is het Kamer van Coöperatie-project afgerond. Samen met de vier initiërende organisaties is dit geëvalueerd. We zien veel startende initiatieven die door meer kennis beter de afweging kunnen maken of de coöperatie bij hun initiatief past of startende coöperaties die beter geïnformeerd een vliegende start maken. Veel bananenschillen kunnen zo vermeden worden.
Vanuit deze overwegingen is besloten dat het waardevol is om het loket voor de startende initiatieven voort te zetten. Vanaf 1 juni 2017 wordt dat niet alleen door NCR maar voortaan ook **onder de vlag van NCR** uitgevoerd. Dit sluit goed aan bij de verbreding van NCR als vereniging voor alle coöperaties in Nederland, zowel alle sectoren als alle typen en faseringen van coöperaties.
Het betreft onder meer hulp via adviseurs of gezamenlijke sessies in de oriëntatiefase tot de begeleiding door een adviseur bij de oprichting van coöperaties. Meer informatie over deze dienstverlening zal binnenkort op de website van NCR (www.cooperatie.nl) te vinden zijn.

COÖPERATIE 2020 VAN ROYAL FLORAHOLLAND

In 2016 is Royal FloraHolland gestart met het programma Coöperatie 2020. Het doel van Coöperatie 2020 is de coöperatie zodanig te versterken dat de kwekers met elkaar internationaal de voorsprong kunnen behouden die ze door het oprichten van hun coöperatie ooit beoogden. Met dit ledenprogramma leggen de leden de basis van de coöperatie van de toekomst.

Tekst: Swetta Mul* en Carmen Heukers I Infographic: Ymke Pas

Het programma

Het programma Coöperatie 2020 is een proces waarbij leden van de coöperatie met elkaar in dialoog gaan en actief betrokken worden bij de volgende vier thema's:

▶ **De toegevoegde waarde van een coöperatie**

Wat bindt ons met elkaar en waarom ben ik lid?

▶ **Governance**

Wie heeft waar zeggenschap over en hoe organiseren wij ons?

▶ **Lidmaatschapsvormen**

Welke lidmaatschapsvormen vinden we passend bij de coöperatie van de toekomst?

▶ **Tariefstructuur**

Welke tariefstructuur past bij de coöperatie?

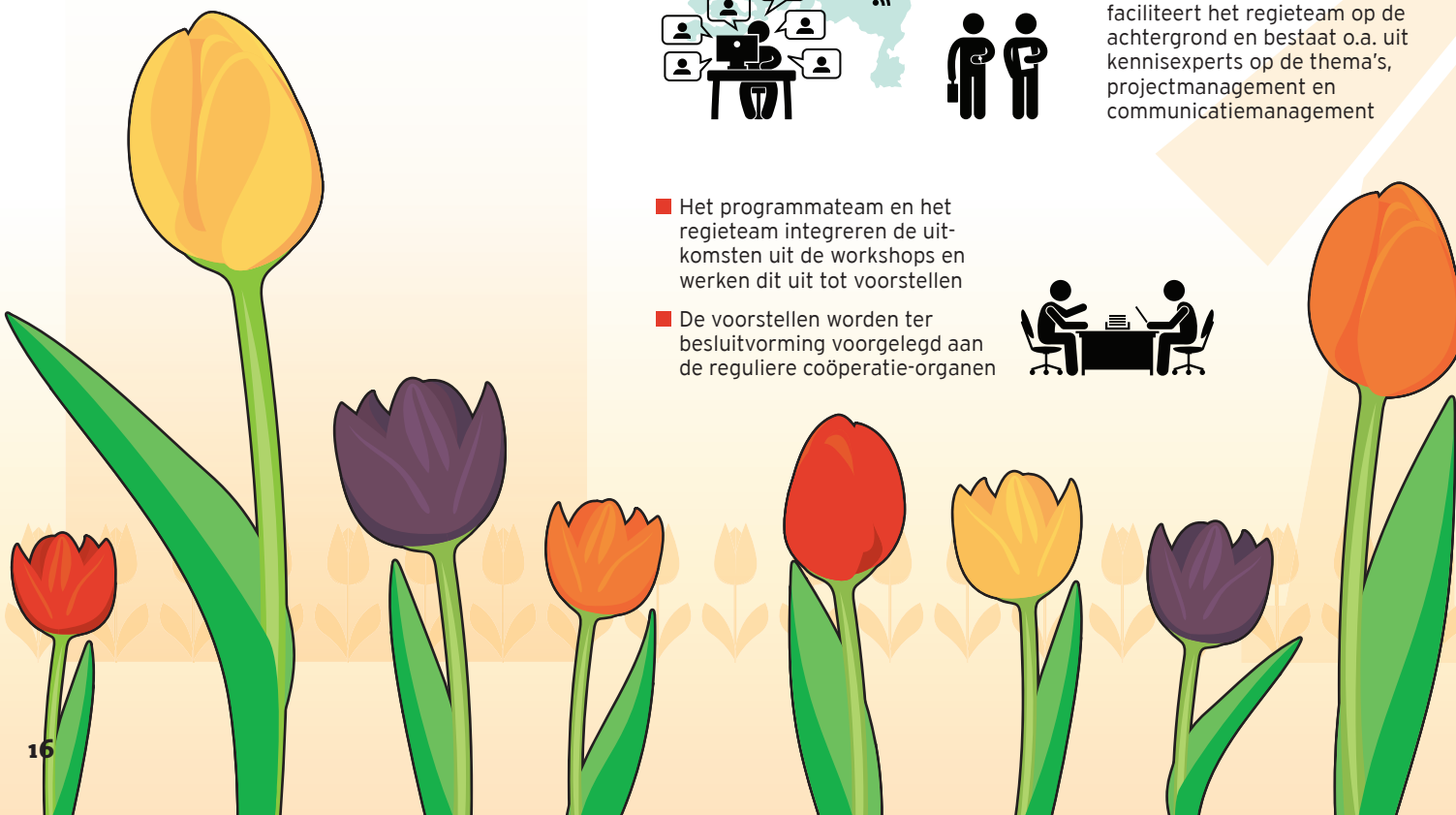
De aanpak

De aanpak van het programma; van, voor en door leden:

- Leden gaan met leden in dialoog over de vier thema's
- Een regieteam bestaande uit 13 kwekers faciliteert de discussies met de leden
- Het regieteam is het gezicht van het programma naar de leden toe

- Per thema worden er door het hele land circa 19 interactieve sessies georganiseerd
- Er is een community opgericht als online platform waarop alle informatie wordt ontsloten, maar waar ook de gelegenheid is tot verdere discussie
- Een programmateam faciliteert het regieteam op de achtergrond en bestaat o.a. uit kennisexperts op de thema's, projectmanagement en communicatiemanagement

- Het programmateam en het regieteam integreren de uitkomsten uit de workshops en werken dit uit tot voorstellen
- De voorstellen worden ter besluitvorming voorgelegd aan de reguliere coöperatie-organen



Het belang

Leden hebben eerst opnieuw herijkt waarom het belangrijk is om een coöperatie te hebben:

Ruim 100 jaar na oprichting van Royal FloraHolland is de markt veranderd...

- In 1912 is de coöperatie opgericht om als kwekers samen sterk te staan naar de handelspartijen. De markt verandert en alternatieve manieren van prijsvorming en handel doen hun intrede
- De behoeften van kwekers zijn veranderd en de verschillen tussen verschillende kwekersgroepen worden steeds groter

... en moet herijkt worden waarom we verenigd zijn in een coöperatie...

- Tijdens dialoogsessies in binnen- en buitenland gaan de leden met elkaar in gesprek over de toegevoegde waarde van een coöperatie. Wat gebeurt er als de coöperatie er niet meer zou zijn?
- Leden gaan met elkaar in gesprek over de toegevoegde waarde van de coöperatie en hoe deze kan verschillen tussen individuele leden of kwekersgroepen
- Leden bepalen de 'design principles' als input voor de coöperatieve basisprincipes. Deze gedeelde normen en waarden vormen de graadmeter waartegen nieuwe initiatieven zullen worden afgewogen

... zodat de basis wordt gevormd voor een toekomstbestendige coöperatie

- Met een governance structuur die het mogelijk maakt om sneller te reageren op veranderingen in de markt
- Met opties aan lidmaatschap
- En een transparant tariefsysteem

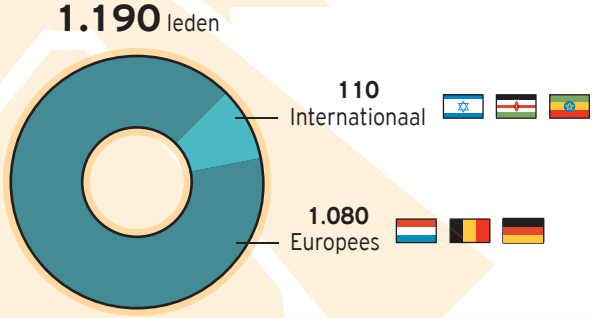
De planning

De sessies met leden zijn gepland van oktober 2016 tot en met september 2017:

- Oktober 2016 — Het waarom
- November 2016 — Uitgangspunten coöperatie & ledenbetrokkenheid
- Januari 2017 — Zeggenschap en start discussie tarieven
- Juni 2017 — Hoofdlijnen tarieven en lidmaatschap
- September 2017 — Uitwerken tarieven en lidmaatschap

Deelnemers

Aan het programma hebben tot dusver meegedaan:



De cijfers

Cijfers over Royal FloraHolland:

Aantal fte: **2.379**

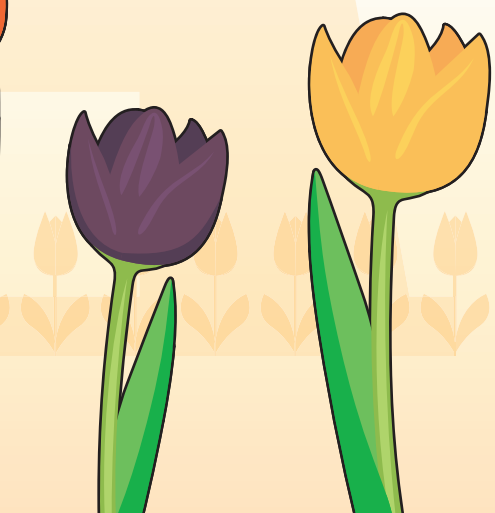
Jaaromzet 2016:
4,6 miljard euro

Aantal leden: **4.291**
(waarvan 615 buitenlandse leden)

Verkochte bloemen en planten in 2016:
12,5 miljard

Aantal klanten: **2.493**

Veilingklokken: **38**



*Swetta Mul is de Strategisch Communicatieadviseur van het programma Coöperatie 2020 bij Royal FloraHolland

Zelfevaluatie: goed voorbereiden en eerlijk zijn

'Rond de tafel' praten we deze keer over zelfevaluatie. Hoe vaak gebeurt het? Hoe gebeurt het? Wel of niet met een externe? Wel of niet voorafgegaan door een online-vragenlijst?

DOOR: Wilbert van den Bosch
FOTO'S: Patrick van der Sande

ROLINVULLING BEPAALT EIGENLIJK DE KWALITEIT VAN BESTUREN EN TOEZICHT HOUDEN, MEER DAN HET GOVERNANCEMODEL.

"Je mag eigenlijk wel weglaten", reageert **Theo Ammerlaan**. "Het zijn de mensen die het verschil maken. Hoe integer zijn ze? Hoe serieus? In hoeverre redeneren ze echt vanuit het lidperspectief?" **Hans Megens** is het met hem eens; "Het gaat om de karakters, hoe sturen ze, hoe begeleiden ze, hoe masseren ze, wat is hun charisma, investeren ze bij voortduring in de dialoog?" "In je stelling maak je onderscheid tussen cultuur en structuur", voegt **Greet Prins** toe. "Het culturele gaat over inhoud en over het relationele. Daar draait het uiteindelijk om. Structuur is slechts een hulpmiddel. En dan is het nog eerder zo dat de verkeerde structuur je blokkeert dan dat de goede structuur je verzekert van de gewenste resultaten."

Theo:
"Met elkaar onderzoeken of je voldoende complementair bent. En daar wat aan gaan doen."

Greet:
"Ik hoop dat er veel gelachen wordt maar in de kern is het een bloedserieuze zaak"

Hans:
"De belangrijkste spiegel voor zelfreflectie is mijn echtgenote"

IN WELKE MATE PASSEN NEDERLANDSE ONDERNEMINGEN ZELFEVALUATIE TOE?

"Bijna iedereen doet tegenwoordig wel aan zelfevaluatie," meent **Greet Prins**, "want dat is het vinkje. Je ziet het ook aan het toenemende aantal adviseurs op dit terrein. Maar een goede evaluatie, echte zelfreflectie is een apart vak. Herken je 'het' bij elkaar? Durf je 'het' tegen elkaar te zeggen? Met respect! En erken je 'het' bij jezelf? De rol van de voorzitter en de cultuur van het team zijn cruciaal!"

WAT IS HET BELANG VAN ZELFEVALUATIE?

Hans Megens: "Veel toezichthouders hebben een carrière (achter de rug) die er onvoldoende in voorzag te investeren in relaties met mensen. Men is vaak sterk taakgericht geweest. Men is baasje geweest. Een directeur reflecteert op een ander niveau." "Terug naar de eerste stelling: het hangt ervan af hoe hij of zij gebakken is", onderbreekt **Theo Ammerlaan:** "Als je teamverband verdiept is, hoef je geen kaarten voor de borst te houden." "Precies", zegt **Hans Megens**: "En omdat dat ideaalbeeld niet altijd de dagelijkse praktijk is maar ieder een rol heeft in de RvC, stap je tijdens de zelfevaluatie uit die rol. Vertrouwen we elkaar nog wel? Spreken we de waarheid? Vormen we kliekjes? Je praat veel meer relationeel. Het vereist een groot vertrouwen in elkaar. Je moet vervelende dingen tegen elkaar durven zeggen. En daarna toch weer samen verder gaan." **Greet Prins:** "Mogelijke irritatiepuntjes kun je er zo in een vroegtijdig stadium uithalen."

HOE VAAK EN OP WELKE WIJZE PAS JE IN JE EIGEN BESTUURLIJKE EN TOEZICHTHOUDENDE POSITIES ZELFREFLECTIE TOE?

Allen doen dat gestructureerd dus ook met een verslag, gemiddeld één keer per jaar. Maar er is meer! **Theo:** "Als je als groep functioneert in de juiste zin, stel je die vragen continu." "Persoonlijk ben je, als het goed is, altijd bezig met evalueren. Als ik de anderen niet heb kunnen overtuigen van mijn visie, wat doe ik dan fout? Of: wat zie ik niet, wat zij wel zien?", vult **Hans** aan, "je zou er een vast agendapunt van moeten maken." **Theo:** "Daarnaast op gezette tijden de focus erop. En het is vaak aan de orde op het moment dat er grote veranderingen zijn." "Wij gaan één of twee keer per jaar met de RvT eten", brengt **Greet** in.

"Dan praten we zonder agenda over wat we zien, onze observaties en gevoelens. Geen feiten, geen rapporten. Maar de wereld achter de rapporten. En de vraag: moeten we daar wat mee?
Je moet zoiets structureel doen. Als je het incidenteel doet, kan een directie van slag raken. Dan is er kennelijk wat aan de hand. Deze informele bijeenkomsten zijn geen vervanging van de zelfevaluatie in formele zin. Maar wel zeker zo belangrijk: voor de band in het team én voor de diepgang van de discussie."

Theo Ammerlaan

is glastuinder. Hij heeft ervaringen met Nederlandse glastuinbouw Studieclubs, The Greenery en is nu o.a. voorzitter van het bestuur en de raad van commissarissen van Horticoop.

WAT ZIJN KRITISCHE SUCCESFACTOREN VAN ZELFEVALUATIE? MET OF ZONDER BEGELEIDER?

Theo: "Eerlijk en hard zijn voor jezelf. Fair zijn naar een ander. De houding van voldoende openheid hebben."
Opvallend is dat alle drie voorbeelden geven van instrumentarium dat bijdroeg aan positieve ervaringen. **Theo:** "Het meeste succes heb je als mensen hun eigen profiel zien; dat ze beter weten hoe ze zelf in elkaar zitten." Ook **Hans** heeft goede ervaringen met een voorbereidende methode: "We hanteren een geanonimiseerde vragenlijst. De gecomprimeerde antwoorden werken ondersteunend in de gesprekken." **Greet** heeft ook ervaring met profielen: "Wat zijn ieders drijfveren? Waarom doet iemand wat hij doet? Wat verwacht ieder van de organisatie? Welke perspectieven heb je? Dat weten, maakt gesprekken over inhoudelijke thema's een stuk eenvoudiger." "Maar het moet niet te ver gaan", relativeert **Theo**. "Ik zit daar niet als psycholoog van mijn collega's. Als het te hinderlijk wordt, geven we mekaar gewoon een hand..."

MET OF ZONDER BEGELEIDER?

Theo: "Als je een begeleider betrekt, ga je een steekje dieper. Hij of zij moet wel de kwaliteiten hebben om dat aan te kunnen. Hij moet niet dwingend aanwezig zijn maar de groep activeren en tot een gezamenlijk gedragen opvatting brengen."
Greet: "Het heeft allebei voor- en nadelen: met elkaar is het vertrouwder en loop je niet het risico dat een externe er een aspect uitpikt dat wellicht niet zo relevant is in het gehele ontwikkelingsproces van de groep. Met een externe gaat het vaak weer structureler en onafhankelijker. De verhouding van twee jaar onderling en het derde jaar met een externe, is zo gek nog niet. Temeer omdat je niet elk jaar in de sfeer van 'verantwoording' moet zitten. Soms ben je met een veranderingsproces onderweg en dat is onderling weer beter te verwoorden."

Greet Prins

is lid van de raad van beheer van Royal Cosun, voorzitter van de raad van bestuur van Philadelphia Zorg, lid van de Raad van Commissarissen van CSU en voorzitter van de Raad van Toezicht van KRO/NCRV.

Hans Megens

heeft coöperatieve werkervaringen bij Avebe en Rabobank. Bestuurlijke bij o.a. CNB en Royal Cosun. Hij is nu voorzitter van de raad van commissarissen van schippers-coöperatie NPRC.

WAT ZIJN DE EFFECTEN VAN EEN GOEDE ZELFEVALUATIE?

Hans: "De kunst van toezicht houden is dat je een repertoire hebt dat je naar inzicht inzet. Met het wisselen van een directie bijvoorbeeld, wordt je rol anders en dus ook de instrumenten die je inzet. Zelfevaluatie geeft verdieping van de bewustwording daarvan en een grotere effectiviteit van opereren. Breng ik op tafel wat noodzakelijk is?"

Greet: "Je probeert de dingen die gezegd zijn in de praktijk te brengen. Ik moet rustiger zijn of juist manifester aanwezig zijn. De voorzitter is daar heel relevant in. Hij/zij stimuleert de anderen om de 'feedback' in de praktijk toe te passen. Maar het ligt niet alleen op het bordje van de voorzitter. Je hebt allemaal een verantwoordelijkheid naar de leden, naar het bedrijf, naar de samenleving en naar je collega-commissarissen."

ZELFEVALUATIE

In toenemende mate worden zelfevaluaties vooraf gegaan door individuele reflecties, zoals Hans Megens aangeeft. NCR ontwikkelde recent een digitale op de coöperatieve context gerichte vragenlijst die door deelnemers aan een zelfevaluatie kan worden ingevuld. De resultaten van de vragenlijsten kunnen de agenda van de zelfevaluatie aanscherpen. Voor leden van NCR is dit instrument op aanvraag beschikbaar.

Steeds meer besturen en raden van commissarissen maken ook gebruik van een dieper gravende methode, zoals door Theo Ammerlaan en Greet Prins aangehaald. De psycholoog Graves (1914-1986) stelde acht waarden- of drijfverensystemen vast. Mensen kunnen meerdere waardensystemen in zich hebben en die kunnen zich ook ontwikkelen. Door ze te meten, worden gedrag en functioneren op een genuanceerde manier inzichtelijk en gemakkelijker bespreekbaar. Deze methodiek is door diverse coöperaties reeds gehanteerd bij zelfevaluaties en/of in het proces van werving en selectie van een complementaire raad.

MAARTEN DUCROT
is ondernemer in veranderingen
en wielercommentator

FOTO: Maarten Ducrot

HET SPEL VAN SAMEN-WERKEN

Wielrennen doe je in een peloton. In je eentje kun je 40 km per uur maar dan moet je wel zeer goed getraind zijn. In een peloton kun je 60 km per uur.

Dat is geen pretje, maar het kan. Hoe dichter je op elkaar rijdt hoe meer voordeel je hebt van het werk van degene die voor je rijdt, maar ook hoe gevaarlijker. Als er om maar iets te noemen een gat in de weg zit, dan ben je helemaal afhankelijk van hoe sociaal diegene die voor je rijdt zich gedraagt door bijvoorbeeld te roepen dat er een gat is. Al samenwerkend legt zo'n peloton het parcours af en pas als de streep nadert gaat de onderlinge concurrentie de boventoon voeren. De vraag dient zich dan namelijk aan hoe je al profiterend van al die tegenstanders om je heen de koers kunt winnen.

In die zin lijkt de dynamiek wel een beetje op die van een coöperatie. Maar het spel van de koers wordt ernstig verstoord. De renners worden vooraf helemaal uitgemeten qua vermogen, calorieverbranding, eigenlijk op alles wat er te kennen is van het menselijk lichaam. Op enig moment in de koers krijgen ze dan te horen welke waarden ze moeten produceren tijdens de koers naar gelang de bevindingen van de manager. De bureaucratie is leidend geworden, met vaak saaie koersen als gevolg. En die moet ik als commentator dan maar zien vol te 'lullen'. Het spel van samenwerken, de coöperatie, in een peloton moet bepaald worden door de mensen die in de wedstrijd zitten. Alles wat er aan techniek en informatie aan toegevoegd wordt moet dat spel ondersteunen, NIET bepalen. Dan krijg je spannende koersen waar mensen bij willen horen, aan deel willen nemen en naar willen kijken en verdomd ook, dat is net als bij een coöperatie.

DRIE VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN VAN TWEE GENERATIES UIT EEN BINNENVAART-SCHIPPERSFAMILIE, AANGESLOTEN BIJ NPRC.

Wat zijn – to the point – de antwoorden van Wim Sakko, Diana Sakko en Carin en André Sakko op drie vragen over hun coöperatie?

NPRC (de Nederlandse Particuliere Rijn-vaart-Centrale) is een coöperatie van bin-nenvaartschippers. De binnenvaartschepen die onder NPRC vallen vervoeren jaarlijks 13 miljoen ton aan droge lading over de Europese vaarwegen. Naast het vervoeren van ladingen over het water kan NPRC ook oplossingen bieden voor het vervolgtransport. Ook het inspecteren van de vracht en het zo efficiënt mogelijk plannen van de ladingen behoort tot de taken van NPRC om op deze manier een zo volledig mogelijk pakket aan de klanten aan te kunnen bieden. NPRC gelooft in samenwerken en innovatie en is de grootste Nederlandse dienstverlener in de binnenvaart.

DOOR: Carmen Heukers
FOTO'S: Patrick van der Sande

NPRC:

Jaar oprichting:	**1935**
Aantal leden:	**120**
Aantal medewerkers:	**33 FTE**
Omzet:	**€ 80,5 miljoen**
Bestuursmodel:	**RvC+ model**
Ledenraad:	**Nee (wel een ledenadviesraad)**

Ik krijg energie van het **vrije leven** als schipper

WAT BETEKENT DE COÖPERATIE VOOR U?

Wij zijn lid van de coöperatie omdat dit lidmaatschap een eerlijke verdeling van de lading betekent. De lading wordt namelijk over de aangesloten leden van de coöperatie verdeeld. Wat ik een groot voordeel van de coöperatie vind, is dat zij geen winstoogmerk heeft en dat je als lid veel invloed hebt op het reilen en zeilen van de coöperatie. Wij hebben de zeggenschap over ons eigen bedrijf, maar wel het voordeel van de contractuele verplichtingen die de coöperatie voor ons werft, zodat er voldoende werk is voor alle leden. Daarnaast neemt de coöperatie ons veel werk uit handen omdat we niet zelf achter ladingen aan hoeven te bellen of zelf vrachtpenningen hoeven te innen. Omdat de medewerkers van de coöperatie dit regelen, hebben wij meer tijd voor andere zaken.

WAAR KRIJGT U ENERGIE VAN IN DE COÖPERATIE?

Waar ik de meeste energie van krijg is het kleine beetje vrije leven wat je nog hebt als binnenvaartschipper. Ik heb nog steeds inspraak in welke reis we gaan ondernemen, naar welke laadplaats. Ik kan zelf afspreken wanneer ik bij de klant aan wil komen zodat er minder druk op de reis komt te liggen. Ook krijg ik veel energie van mijn functie binnen de coöperatie als vertrouwenscommissaris in de Raad van Commissarissen. Ik ben heel trots om me op deze manier extra in te kunnen zetten voor de coöperatie. We vormen een eenheid met alle 120 actieve leden. Ik vind het belangrijk dat het goed gaat met alle leden van de coöperatie en daar wil ik me graag voor inzetten.

WAT IS UW WENS VOOR DE COÖPERATIE VOOR DE TOEKOMST?

Mijn wens voor de coöperatie is dat we zullen blijven groeien en het werkgebied van de coöperatie kunnen uitbreiden. Het zou mooi zijn als we zouden groeien in de te vervoeren tonnages en een zo groot mogelijke diversiteit aan scheepstypen en scheepsgrootte aan de verladers kunnen aanbieden. Dat we met de leden van de coöperatie samen alle vaarwaters bevaren zodat we overal de klanten van lading en producten kunnen voorzien. Ook zouden we de wereld groener moeten maken door onze uitstoot van stikstofoxide en fijnstof te verminderen. Daarnaast zijn we bezig met het 'totaal vervoerderspakket' waarbij we het ladingpakket van producent tot eindgebruiker willen verzorgen.

WIM SAKKO

Wim Sakko is 64 jaar en is samen met zijn vrouw Ina al 40 jaar binnenvaartondernemer. Samen varen ze op de ms. Ina, een schip van 3.000 ton. Al deze tijd hebben zij voor NPRC gevaren, eerst voor de stichting NPRC en later, nadat de stichting was veranderd in een coöperatie, als lid. Wim is tevens lid van de Raad van Commissarissen van NPRC als vertrouwenscommissaris namens de leden.

DIANA SAKKO

Diana Sakko (36 jaar) vaart sinds 2004 samen met haar man op de ms. Aristo. De Aristo is een droge ladingschip, 105 m lang, 10,50 m breed en met een laadvermogen van 2.407 ton. Naast dat zij een binnenvaartonderneming zijn, zijn zij ook een gezinsbedrijf. Hun 3 kinderen wonen in het weekend en in de vakanties aan boord, tijdens schoolperiodes op een schippersinternaat in Dordrecht.

Hoe meer leden, hoe sterker **onze stem**

WAT BETEKENT DE COÖPERATIE VOOR U?

De coöperatie betekent voor mij samenwerken. De binnenvaart is nog erg versnipperd. Door meer samen te werken zouden we een duidelijkere stem kunnen uitbrengen in de logistieke keten in Europa. Een aantal jaren geleden is de binnenvaart door een crisis gegaan. Het aanbod aan scheepsruimte was groter dan het aanbod aan lading. De prijzen kelderden en de schepen lagen weken langs de dijk vanwege het tekort aan werk. Door samenwerking hadden wij als binnenvaart sterker gestaan en een vuist kunnen maken. Daarom is het voor mij belangrijk dat veel meer binnenvaartondernemers zich aansluiten bij een coöperatie. Hoe meer leden, hoe sterker onze stem is.

WAAR KRIJGT U ENERGIE VAN IN DE COÖPERATIE?

Sinds wij in 2004 zijn gaan varen, zijn wij ook lid van NPRC, DE coöperatie in de binnenvaart. Sinds november 2011 ben ik lid van de ledenadviesraad (LAR). De LAR is de stem van de leden en dat maakt NPRC in de binnenvaartwereld speciaal. De LAR verwoordt wat er bij de leden leeft naar het bestuur. Sinds ik in de LAR zit zie ik pas hoe deze leden en het bestuur zich inzetten voor het algemeen belang. Het meedenken en meebeslissen maakt het voor mij interessant om lid te zijn. De laatste jaren is NPRC enorm gegroeid. Als LAR hebben wij hieraan mee mogen werken. Verbreding van de organisatie betekent een stabielere organisatie en een stabielere toekomst voor de leden.

WAT IS UW WENS VOOR DE COÖPERATIE VOOR DE TOEKOMST?

Het zou mooi zijn als de coöperatie groeit zodat wij een duidelijke stem hebben in de logistieke wereld. Er liggen nog meer kansen bij het multimodaal vervoer. Zo wordt de coöperatie breder inzetbaar en spreid je de kansen. Dit heeft indirect een positief gevolg voor het individuele lid. NPRC is al goed op weg maar ik denk dat hier nog meer te halen valt. Ook wens ik dat wij als binnenvaartondernemers op meerdere vlakken kunnen samenwerken, elkaar kunnen ondersteunen waar dat nodig is. Bij gezamenlijk inkopen van producten of diensten liggen nog tal van mogelijkheden.

Wij hebben een **sterk saamhorigheidsgevoel**

WAT BETEKENT DE COÖPERATIE VOOR U?

Voor ons staat de coöperatie voor goede samenwerking. Want als eenling heb je binnen de binnenvaart geen goede marktpositie. Als coöperatie sta je samen een stuk sterker. Dit is ook ons motto bij NPRC. Daarnaast betekent de coöperatie voor ons een optimalisatie van de logistieke keten. Omdat wij nog jonge ondernemers zijn, worden wij erg enthousiast van de groei en ontwikkeling die NPRC op vele vlakken heeft doorgemaakt, waaronder de uitbreiding van de vloot en fusies met andere logistieke dienstverleners.

WAAR KRIJGT U ENERGIE VAN IN DE COÖPERATIE?

Waar wij energie van krijgen is de goede band tussen de leden onderling. Wij hebben voornamelijk contact met elkaar via internet of de telefoon. Maar we zien andere schippers van de coöperatie regelmatig als we toevallig in dezelfde haven liggen. Vaak moeten we grotere partijen vervoeren waardoor we samen met een of meerdere schepen naar dezelfde bestemming varen. Ook is er een sterke band tussen de leden en het bestuur en de medewerkers op het kantoor. De coöperatie organiseert ook één keer per jaar een ledenvergadering waarbij bijna alle leden aanwezig zijn. Wat ook een groot voordeel van de coöperatie is, is dat het ons en alle andere leden werkgarantie biedt. Een bijkomend effect daarvan is dat we in goede tijden nooit de hoogste vervoersprijs zullen hebben, maar in slechte periodes ook niet de laagste prijs. Het is fijn om deze stabiliteit te hebben.

WAT IS UW WENS VOOR DE COÖPERATIE VOOR DE TOEKOMST?

Onze wens voor de coöperatie is dat NPRC uitgroeit tot een nog grotere logistieke dienstverlener in de binnenvaart. Met nog meer leden waardoor er nog meer saamhorigheid tussen de binnenvaartschippers zal zijn. Ook hopen wij dat alle leden actief betrokken blijven bij de coöperatie. Sommige leden zijn natuurlijk meer betrokken dan anderen. Sommigen zijn alleen lid omdat ze bij NPRC de beste resultaten halen. Maar anderen zijn heel actief en in de ledenadviesraad (LAR) proberen ze alle leden te betrekken die betrokken willen worden, zodat we ons met elkaar kunnen inzetten voor een mooie en goede toekomst voor de binnenvaart.

CARIN EN ANDRÉ SAKKO

Carin (31 jaar) en André (27 jaar) Sakko zijn broer en zus en al bijna 5 jaar varen ze samen op het oude familieschip de ms Sariana. Het schip is 80 meter lang en 9,20 meter breed en heeft een laadvermogen van 1.425 ton. Het varen zit echt in hun bloed aangezien ze opgegroeid zijn op het binnenvaartschip van hun ouders Wim en Ina Sakko. In het begin voeren ze vooral tussen Maastricht en Groningen, maar dit hebben ze uitgebouwd en ze varen nu door heel Europa.

MATHIEU WEGGEMAN OVER DE GENERATIESTILTE

WAS ER MAAR EEN **GENERATIEKLOOF**

Nederland vergrijst, coöperaties vergrijzen ook. Besturen en raden van commissarissen bestaan vaak uit ouderen. Terecht, er moet ervaring zijn in de governance. Maar zit daar ook genoeg innovatie? Professor Mathieu Weggeman vindt dat er best wat meer dialoog mag komen tussen de ouderen en de jongeren. De combinatie van de ervaring van de oudere leden en de innovatiekracht van jongere leden, is bepalend voor de toekomst van coöperatief ondernemen.

DOOR: Emma Langbroek en Karlijn van der Velden
FOTO'S: Patrick van der Sande

"Een generatie is een groep mensen die in hun meest ontvankelijke jaren (van hun 10e tot 25e jaar) dezelfde invloeden hebben ervaren, economisch, sociaal en cultureel." Weggeman waarschuwt dat het begrip 'generatie' een groepsgeneralisatie is en dat de kenmerken niet altijd bij ieder individu voor komen. Maar geen enkele generatie groeit hetzelfde op! Hij adviseert coöperaties zowel binnen hun bedrijven als in hun verenigingen van leden te differentiëren in managementstijl: naar generaties dus. Want: niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken!

KWALITEITEN VAN JONGEREN

Volgens Weggeman zijn er veel redenen om vrolijk te worden van de generatie Y die zich steeds duidelijker manifesteert. **1)** Ze zijn excellent in samenwerken, ze zijn resultaatgericht en maken hun klus af. **2)** Ze zijn meer bijdrage-gericht (competentie) dan hiërarchie-gericht:

Economisch actieve generaties:

- **Protestgeneratie** (1945-1955). Prioriteiten: een vaste aanstelling, een goed pensioen, een gezin en privacy thuis.
- **Generatie X** (1955-1970). Prioriteiten: professionaliseren en quality of life.
- **Pragmatische generatie** (1970-1985). Prioriteiten: zelfontplooiing, respect en meetbare resultaten.
- **Netwerk- of Y-generatie** (1985-2000). Prioriteiten: participeren in netwerken en meerdere identiteiten (Facebook, Instagram, virtual reality avatars) in meer culturen. Niet: hiërarchie en rang. Gen-Y is niet links/rechts, maar issue-driven. Hun waarden zijn: het hier en nu, originaliteit en creativiteit.

De Nieuwe Generatie vindt belangrijk:	Ouderen vinden belangrijk:
• ruimte en vertrouwen	• status; hiërarchisch niveau
• kortlopende projecten	• langdurige relatie
• betekenisvolle bijdrage	• onderdeel van groot geheel
• inhoud van de bijdrage + sociale contacten	• inhoud van de bijdrage
• afwisseling en plezier	• vaste baan
• MVO, duurzaamheid	• status werkgever
• work-life balance	• betrokken betekent meer dan 40 uur werken

'Wie het weet mag het zeggen' in plaats van 'Wie de baas is mag het zeggen'. **3)** Hun drijfveren zijn de collectieve ambitie en algemeen gesteld People Planet Profit & Pleasure. **4)** Ze zijn niet materialistisch; het gaat hen om de 'quality of life'. **5)** Ze hebben een hoge productiviteit per uur omdat ze niet-gejuridificeerd werken en omdat ze kunnen multitasken.

VERSCHILLEN TUSSEN JONG EN OUD

"Het opvallendste verschil tussen oudere generaties enerzijds en generatie Y anderzijds is het *value system*. GSM (geld, status en macht) is belangrijk voor de oudere generaties. Daarnaast is hiërarchie belangrijk, waar zij zich jarenlang doorheen werken om aan de top te komen. De jongere generatie vindt PPP&P belangrijk: People, Planet, Profit & Pleasure. Het leven is meer dan werken alleen. Er moet ook tijd zijn voor andere zaken. Daarnaast is het imago van de coöperatie belangrijk; zijn ze ecologisch verantwoord bezig? Bieden ze doorgroeimogelijkheden? Kun je ervaringen opdoen in het buitenland? Veel van de oudere generaties trappen dan op de rem en zeggen: "Laat ze eerst maar eens drie jaar hetzelfde doen". Dat schrikt jonge mensen af en dat betekent dat ze na een jaar weer weg zijn."

KWALITEITEN VAN OUDEREN

"Ouderen hebben de ervaring, die blijft altijd belangrijk en relevant. Ze kunnen rust en kansen bieden voor jongeren

NCR GENERATION [X]CHANGE

2017 staat voor NCR in het teken van: *Generation [X]change*: de samenwerking tussen generaties in coöperaties. Verschillende activiteiten zijn al georganiseerd, andere staan op stapel.

13 JANUARI kick-off *Generation [X]change*. In een world-café-setting kwamen jongeren met een oudere buddy (bestuurder of commissaris) van verschillende coöperaties bij elkaar. Ideeën over toekomstig ondernemen, knelpunten tussen verschillende generaties en oplossingen hiervoor werden in kaart gebracht.

30 MAART NCR *Seminar Y*. Generatieonderzoeker dr. Aart Bontekoning hield een NCR-Talk en lichtte zijn onderzoeksmethode, de *Y-scan* toe. Vervolgens gingen jong en oud met het NCR-werkblad aan de slag over de manier waarop ze samen zouden kunnen werken aan de innovatie van hun coöperatie.

20 APRIL NCR symposium: *Generation [X]change in Governance*. Tijdens dit symposium spraken prof. Mathieu Weggeman (hoogleraar innovatiemanagement) en Talitha Muusse (lid Raad van Toezicht MVO Nederland) over het belang van de generatiedialoog in governance. Arwin Bos (Royal Cosun) en Corine Peek (DeltaMilk) deelden hun eigen ervaringen als jonge coöperatiebestuurders.

9 JUNI NCR Pop-up Lab *Generation [X]change*. Communicatie- en HR-professionals van coöperaties pasten een digitale dialooginnovatie toe om de generatiekrachten van coöperaties in kaart te brengen.

De bijeenkomsten zijn georganiseerd om het belang van generatiedialoog binnen de coöperatie te onderstrepen. Nu is het tijd voor de volgende stap: de samenwerking tussen generaties binnen coöperaties aanpakken in de praktijk. Zo gaat dr. Aart Bontekoning bij diverse coöperaties Y-scans uitvoeren. NCR heeft het intergenerationele bureau 'Flying Elephants' bereid gevonden coöperaties te assisteren om de samenwerking tussen generaties te bevorderen. En natuurlijk staat ook De Nationale Coöperatiedag op 23 november a.s. in het teken van *Generation [X]change*.

en daarmee voor hun coöperatie en hun bedrijf! **1)** Ouderen hebben real-time (parate) kennis. **2)** Ze relativeren en brengen rust bij chaos en tegenslag. **3)** En jongeren hebben hen echt nodig op het vlak van 'human interest' en persoonlijke ontwikkeling. Tegen de ouderen zeg ik: laat jongeren meedoen, in innovatie en ook met het bestuur. Geef ze verantwoordelijkheden en ze zullen zich verantwoordelijk voelen én gedragen. Laat bijvoorbeeld eens een jongere (als adviseur) meelopen met de RvC."

Mathieu **Weggeman**

Mathieu Weggeman (1953) is als hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven gespecialiseerd in kennis- en innovatiemanagement. Hij promoveerde op strategisch management en werkte onder andere als adviseur van de raad van bestuur van Philips. Ook heeft hij een eigen praktijk als bestuursadviseur en is hij onder meer commissaris bij Buurtzorg Nederland en bij Brainport in Eindhoven. Hij schreef meerdere boeken, waaronder het bekende "Leidinggeven aan professionals? Niet doen!" (2007).

DOOR: Ana Aguirre
FOTO: Patrick van der Sande

VAN **MONDRAGON** TOT **HEERLEN**

Ana Aguirre groeide op in het coöperatieve gebied Mondragon (Spaans Baskenland). Momenteel werkt ze samen met Coöperatie Lijnspel om de Mondragon Team Academy op poten te zetten in het Limburgse Heerlen.

Ana schrijft: “Coöperaties. Neem even de tijd om te bedenken wat een coöperatie is…

De meeste mensen denken aan koffie of katoen. Het is onwaarschijnlijk dat je aan een consultancybureau dacht.

Het is nog onwaarschijnlijker dat je dacht aan een groep jonge mensen die werken in internationale teams om de wereld te verbeteren. Toch? Dat is voor hippies die aan de andere kant van de wereld voor ngo’s werken.

Ik groeide op in een klein dorpje in Baskenland, in het noorden van Spanje, in een gewoon middenklassengezin. Toen ik wilde gaan studeren, bleek er een nieuw programma te zijn aan de Universiteit van Mondragon. Een programma waarbij studenten rond de wereld reisden terwijl ze in een team aan een eigen bedrijf zouden werken. Ik had er nooit over nagedacht om een eigen bedrijf te starten, maar het reizen klonk als een goed plan! Ik startte met de reis van mijn leven…

SAMEN EEN BEDRIJF STARTEN

In september 2009 bedachten we met 14 voor elkaar vreemde studenten ‘Tazebaez’, een bedrijf dat geen ander doel had dan een leerdoel. Het werd een succes want dit bedrijf zou ons

later onze eerste officiële graad in 'Leiderschap, Ondernemerschap en Innovatie' brengen. Het gevolg van de Mondragon Team Academy-filosofie was, dat we anders dan andere ondernemers het bedrijf al hadden voordat we een inhoudelijk idee hadden bedacht.

In 2013, na vier jaar ontwikkeling en meer dan 50 projecten in vijf verschillende landen, na het worden van een goed functionerend team, na bloed, zweet en tranen maar met prachtige herinneringen, besloten zeven van ons om Tazebaez om te vormen tot een coöperatie.

Nu zijn we weer vier jaar verder en kunnen we met trots zeggen dat er 25 mensen in vier landen bij ons werken. Zij willen bijdragen aan een betere wereld door projecten te doen die een verschil kunnen maken.

Zo zijn we samen met mensen uit 16 verschillende landen medeoprichters van het *Young European Cooperators Network* dat tot doel heeft de stem van jonge mensen in coöperaties te versterken. Jongeren zijn niet de toekomst maar jongeren zijn het heden!

AANDACHT VOOR COÖPERATIEF ONDERWIJS

De Tazebaez Coöperatie heeft veel aandacht voor onderwijs. We werken zowel binnen het basis- en middelbaar onderwijs als op universiteiten. We zijn verbonden met de Mondragon University en proberen wereldwijd hun leergang ondernemerschap op te zetten via de Mondragon Team Academy. Zo ook in Heerlen. Daar willen we in 2018 de opleiding 'Leiderschap, Ondernemerschap en Innovatie' starten.

De missie van de *Mondragon Team Academy* is het creëren van een internationale community van jonge ondernemers en jonge leiders die zowel internationaal kunnen denken als lokaal kunnen werken. Hun gezamenlijke vertrekpunten zijn: teamwork, solidariteit en coöperatief werken."

Mondragon Team Academy Heerlen

Vanaf de eerste dag richten studenten van de Mondragon Team Academy hun eigen echte bedrijf op, samen met een groep medestudenten. Het studieprogramma is gebaseerd op de gedachte **'learning-by-doing by creating a business as a team'**. De studenten gaan het niet zomaar proberen. Ze gaan het gewoon doen. De Mondragon Team Academy accepteert dat niet iedere student een ondernemer voor het leven wordt. Maar iedereen kan een ondernemende houding ontwikkelen!

"Jongeren zijn niet de toekomst. **Jongeren zijn het heden!**"

Mondragon

Coöperatiever dan in Mondragon (de Baskische regio rondom Arrasate) kan het niet worden. Vrijwel de hele samenleving, inclusief de economie, is coöperatief georganiseerd. De Coöperatieve Mondragon Federatie slaagt er al een halve eeuw in om de werkloosheid laag en zo de lokale economie levendig en stabiel te houden. Medewerkers/eigenaars van een fabriek bijvoorbeeld kunnen in moeilijke perioden zelf kiezen hoe ze het bedrijf erdoor willen helpen. Meestal kiezen ze voor inkomensmatiging boven ontslagen. Desnoods proberen ze werknemers over te plaatsen naar andere takken van de federatie.

NIEUWE LEDEN NCR

abflexkracht

abflexkracht zet zich al bijna 50 jaar in om de agrarische sector te ondersteunen. Van oudsher bieden zij continuïteit in de vorm van agrarische bedrijfsverzorgers. Ook verzorgt abflexkracht capaciteit door het uitzenden van uitzendkrachten: van productiemedewerker (veelal Pools) tot bedrijfsleider. Vandaag de dag bieden wij vanuit het groene servicepakket vernieuwende diensten die ondernemers in de sterk veranderende agribusiness nodig hebben.

HSLnet

De Coöperatie HSLnet u.a. is in 2012 opgericht. De coöperatie heeft een open glasvezelnetwerk aangelegd waarop alle inwoners, bedrijven en instellingen zich kunnen aansluiten. Een netwerk waarop ook lokale en maatschappelijke diensten kunnen worden aangeboden, naast televisie, internet en telefoon door diverse providers. Dit HSLnet glasvezelnetwerk ligt al in de kernen van Heeze, Leende, Leenderstrijp, en Sterksel.

Samenwerking

"Samenwerking" is een coöperatieve woningvereniging, in 1908 opgericht om "de woningtoestanden in Amsterdam en omgeving te bevorderen, meer speciaal ten behoeve van de leden". Op dit moment kent de vereniging ruim 4.000 leden. Het bezit bestaat uit 889 woningen, 19 bedrijfsruimten en een gebouw met 188 kleinere appartementen, Het Nieuwe Huis. Al het bezit ligt in Amsterdam-Zuid.

NCR Coöperatie Academie

Opleidingsaanbod najaar 2017

Ledenbetrokkenheid Verbonden en actieve leden	4 december 2017
Strategische keuzes van coöperaties Concrete handvatten voor beoordeling & monitoring	6 november en 11 december 2017
Governance & bestuurlijk functioneren De theorie en de praktijk	29 november en 20 december 2017
Functioneren in de LedenRaad De rol van critical friend	8 november 2017
Financiële sturing voor niet-financiële bestuurders en commissarissen van coöperaties Word een goede gesprekspartner op financieel gebied	15 november 2017
Leergang Voorzitters van coöperaties Goed voorbeeld doet goed volgen!	6 november, 27 november en 18 december 2017
Effectief creëren van draagvlak bij leden Misschien wel de belangrijkste competentie voor coöperatiebestuurders	20 november 2017
Zicht op internationaal ondernemen met de coöperatie Tweedaags compact programma voor commissarissen, leden en bestuurders van coöperaties	8 november en 6 december 2017
Vergaderen binnen een coöperatieve context Hoe kom je tot een collectief besluit met individuele belangen?	13 december 2017
Bestuursstijlen, samenspel en persoonlijk leiderschap Vergroot de impact in en van uw team!	13 november en 4 december 2017
De kunst van het vragen stellen Het antwoord hangt af van uw vraag	22 november 2017

Kom langs op de website voor meer informatie

www.cooperatieacademie.nl

0570 760000 | academie@cooperatie.nl