



Corporate Governance bij familiebedrijven en coöperaties

‘De noodzaak van codes in het
niet-beursgenoteerde bedrijf?!’

Bacheloropdracht
Opleiding: Bedrijfswetenschappen
Leerstoel: Organisatiekunde en Bedrijfsethiek
Universiteit Twente

Datum: 03-11-2006

Auteurs:
E. Gergin
J. van de Waal

Onder begeleiding van:
Prof. Mr. J.T.P.M. Troch
Dr. Ir. A.H.J. Nijhof

Meelezer:
Dr. P.A.T.M. Geurts

Management summary

De aanleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de bacheloropdracht die als afsluiting geldt van de bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het doel van het onderzoek is om een beter beeld te krijgen van de corporate governance structuren die momenteel te vinden zijn in de niet-beursgenoteerde bedrijven. Daar waar de meeste onderzoeken zich momenteel richten op de Nederlandse Corporate Governance Code (ook wel de Code Tabaksblat genoemd) en het beursgenoteerde bedrijf, zal in dit onderzoek de aandacht verlegd worden naar de niet-beursgenoteerde bedrijven. Daarbij is er een specifieke groep gekozen: de familiebedrijven en coöperaties.

Resultaten

Het onderzoek bestaat uit twee delen, namelijk een literatuur- en veldonderzoek. Met behulp van het literatuuronderzoek moest een beeld geschetst worden van de grootte van de twee genoemde bedrijfstvormen. Daarmee kon het belang in de Nederlandse economie aangetoond worden. Vervolgens werden de eigenschappen van deze bedrijfstvormen en de reeds gepubliceerde codes bestudeerd.

Het veldonderzoek betrof het interviewen van een aantal experts. Dit waren mensen uit het familiebedrijf, de coöperatie en wetenschappers die deze twee bedrijfstvormen bestuderen. De belangrijkste resultaten uit dit onderzoek, zijn:

- De familiebedrijven en coöperaties spelen een grote rol in de Nederlandse economie;
- Problemen zijn meestal afhankelijk van het stadium waarin men zich bevindt als onderneming. Beginnende bedrijven hebben te maken met andere problemen dan volgroeide, grote ondernemingen;
- Belangendifferentie in deze ondernemingen is een potentieel gevaar. Wanneer derden (niet-leden) niet dezelfde doelen voor ogen hebben als de eigenaren van de onderneming, dan bestaat de kans dat men langs elkaar heen werkt en toezicht niet goed uitgevoerd kan worden. Dit kan uiteindelijk als gevolg hebben dat er conflicten tussen de twee groepen ontstaan;
- Een algemene code voor deze groepen bedrijven zal niet effectief zijn. De commissie Tabaksblat had een beperkte, relatief homogene groep ondernemingen voor ogen, waardoor zij veel beter algemeen geldende uitspraken kon doen;

Aanbevelingen

Op basis van de interviews, de literatuur en onze analyse hiervan, zijn we tot een aantal aanbevelingen gekomen. Deze zijn:

- Eén code voor deze ondernemingen is niet verstandig. Wanneer men toch aanbevelingen of richtlijnen wil geven om de corporate governance enigszins te structureren, dan moet men de verschillende typen die men aantreft apart behandelen. Zo is de groeifase waarin men zich bevindt bepalend voor de corporate governance structuur;
- In een mogelijke code zouden geen voorschriften moeten komen over hoe een Raad van Bestuur of een Raad van Commissaris eruit moet zien. De invulling hiervan is namelijk afhankelijk van de familie- en coöperatieleden. De posities die deze leden invullen zijn bepalend voor de structuur van de RvB en RvC. Voorschriften zijn alleen wenselijk, wanneer deze per situatie (groeifase, ledenbetrokkenheid etc.) beschreven worden;
- Een goede informatievoorziening tussen leden en derden zou belangendifferentie kunnen verminderen. De leden zijn dan beter in staat om de derden te controleren;

Consequenties

Dit onderzoek kan een nieuw startpunt zijn voor verder onderzoek naar niet-beursgenoteerde ondernemingen. Corporate governance zal ook onder deze bedrijven toenemen. Het is daarom van belang om te bepalen wat de beste manier is om dit te structureren. Het belang van familiebedrijven en coöperaties in de Nederlandse economie en maatschappij is dermate groot, dat men deze niet mag negeren.

Inhoudsopgave

Voorwoord		
1 Inleiding		1
1.1 Maatschappelijke relevantie		1
1.2 Wetenschappelijke relevantie		2
1.3 Onderzoeksvraag		2
1.3.1 Centrale vraag		2
1.3.2 Deelvragen		2
1.4 Doel en opzet van het onderzoek		3
1.5 Domein van het onderzoek		4
2 Cijfers		5
2.1 Cijfers totaal bedrijfsleven		5
2.2 Cijfers familiebedrijven		6
2.3 Cijfers coöperaties		6
2.4 Familiebedrijven en coöperaties in beeld		8
3 Theoretisch kader		9
3.1 Het familiebedrijf		9
3.1.1 Geschiedenis		9
3.1.2 Definitie		10
3.1.3 Typen familiebedrijven		10
3.1.4 Bestuursinrichting van familiebedrijven		11
3.1.5 Sterke en zwakke punten van familiebedrijven		12
3.1.6 De problemen in het familiebedrijf		13
3.2 De coöperatie		14
3.2.1 Geschiedenis		15
3.2.2 Definitie		15
3.2.3 Soorten coöperaties		17
3.2.4 Bestuursinrichting van coöperaties		19
3.2.5 Sterke en zwakke punten van coöperaties		21
3.2.6 Te verwachten problemen bij coöperaties		22
3.3 Onderbouwing afbakening		25
4 Stellingen		28
4.1 Een brug tussen theorie en interpretatie		28
4.2 De geformuleerde stellingen		28
4.2.1 Algemene stelling		28
4.2.2 Stellingen voor familiebedrijven		29
4.2.3 Stellingen voor coöperaties		30
5 Veldonderzoek: de experts aan het woord		33
5.1 Bestuursorganen		33
5.2 Ledeninvloed		36
5.3 Financiering		38
5.4 Toekomstvisie		40
6 Resultaten		42
6.1 Analyse		42
6.2 Conclusies		48
6.3 Aanbevelingen		50
7 Reflectie		52
8 Literatuurlijst		53
9 Bijlagen		59
9.1 Interviewopzet		59
9.2 Interviewuitwerkingen per expert		62
9.2.1 Expert 1: FBNed		62
9.2.2 Expert 2: Bolletje		66
9.2.3 Expert 3: NCR		71
9.2.4 Expert 4: Rabobank Nederland		75
9.3 Tabellen en figuren		80
9.3.1 Cijfers totaal bedrijfsleven (CBS)		80
9.3.2 Cijfers totaal bedrijfsleven (KvK)		81
9.3.3 Top 30 van grootste coöperaties		82
9.3.4 Schema met soorten coöperaties		83
9.3.5 Matrix met resultaten interviews		84
9.4 Gebruikte afkortingen		85

Voorwoord

Alvorens wij, onafhankelijk van elkaar, besloten dat het de hoogste tijd werd om naar een bacheloropdracht te zoeken, studeerden wij eerst drie jaar bedrijfskunde. Daarop aansluitend begonnen we met het volgen van de mastertracks Management, Economics and Law (Elbert) en Innovation Management (Joost).

Begin dit jaar werd onze belangstelling gewekt door een opdracht die gericht was op de werking van corporate governance bij coöperaties en familiebedrijven. Het onderwerp corporate governance sprak ons beiden aan. Begin 2005 werden op de UT vijf lezingen gehouden met als titel 'Tabaksblat voorbij'. Gedurende de ethiekdagen van het bachelorvak Wetenschapsvisies & Ethiek kwamen we beiden in aanraking met corporate governance. Toen deze opdracht dan ook op ons pad kwam, was er geen twijfel. Zeker gezien het eerder ervaren enthousiasme van de heren Troch en Nijhof bij de ethiekdagen. Direct na de eerste ontmoeting namen we het besluit om samen aan deze opdracht te beginnen. Na een rustige start, waarnaast we beide enkele nog openstaande vakken volgden, werd de samenwerking en het werktempo echter steeds verder opgeschroefd naarmate de zomervakantie naderde. Er werd begonnen met een zeer uitgebreid literatuuronderzoek waarbij Elbert zich voornamelijk richtte op de familiebedrijven en Joost zich in hoofdzaak concentreerde op de coöperaties. Veel plezier hebben we beleefd aan het afnemen van de interviews waarbij we zowel wetenschappers als mensen uit de praktijk interviewden. Het was zeer interessant om te zien hoe verschillende organisaties met corporate governance in de praktijk bezig waren. Het analyseren van de onderzoeksresultaten geschiedde aan het eind van de zomervakantie. De uiteindelijke conclusies en aanbevelingen schreven wij aan het begin van dit nieuwe collegejaar.

Na een half jaar goede samenwerking, kunnen wij u onze bacheloropdracht presenteren. Voor u verder leest willen wij graag een aantal mensen hartelijk bedanken. Allereerst bedanken wij onze begeleiders de heren Jacques Troch en Andre Nijhof. Wij zij hun zeer erkentelijk voor alle ideeën, feedback en enthousiasmerende bijeenkomsten. Ten tweede bedanken wij Gert van Dijk van de NCR, André Dijkman van Bolletje, Rens Dinkhuijsen van Rabobank en Albert Jan Thomassen van FB Ned voor het vrijmaken van tijd voor het afnemen van de interviews en het becommentariëren van de interviewuitwerkingen.

Wij wensen u veel plezier toe bij het lezen van deze bacheloropdracht.

Elbert Gergin
Joost van de Waal

3 november 2006
Hengelo



Vakantiefoto genomen in Normandië

1 Inleiding

De laatste jaren is corporate governance een *hot* item. Ondernemingen moeten transparant en integer ondernemerschap uitoefenen en het moet allemaal goed te monitoren zijn. Dit ten behoeve van een goede corporate governance. Uiteraard komt dit niet zomaar uit de lucht vallen als een tendens van wat de nieuwe manier van ondernemen moet zijn. Na vele schandalen was er duidelijk behoefte aan een set regels waaraan een onderneming getoetst kon worden. Deze schandalen hebben uitgebreid in het nieuws gestaan met Ahold's boekhoudschandaal als grootste exponent, maar ook de affaire met ex-topman Boonstra van Philips (handelen in aandelen met voorkennis), omstreden overnames bij de Koninklijke BAM Groep, de zeer gulle arbeidsvoorwaarden bij KNP voor topman Scheepbouwer en té royale vertrekregelingen voor onder andere oud-topman Van der Wielen van Numico.¹ Uit het Amerikaanse bedrijfsleven zijn Enron en WorldCom voorbeelden van een gebrek aan goede corporate governance en toezicht en naleving hiervan.



Morris Tabaksblat

Een corporate governance code is gezien de bovenstaande schandalen geen overbodige luxe. Daarom werd er begin 2003 een commissie ingesteld, onder leiding van mr. Morris Tabaksblat die een Code moest gaan opstellen die de corporate governance zou moeten verbeteren.

De definitieve Code, officieel '*De Nederlandse Corporate Governance Code*', werd op 9 december gepubliceerd en op 1 januari 2004 kwam deze in werking. Deze Code heeft als doel tot een *goed corporate governance* beleid te komen, waarin er transparant en integer ondernemerschap wordt bedreven, met duidelijke nalevings- en toezichtfuncties. Bovenstaande schandalen hebben ook hun plaats gekregen in de uiteindelijke Code; voor die 'overtredingen' zijn nu duidelijke regels opgesteld. De mogelijkheid tot hoge vertrekvergoedingen is nu bijvoorbeeld sterk ingeperkt. De invloed van de aandeelhouders is met deze Code sterk vergroot, die daarmee een belangrijke monitoringfunctie hebben.

De Code heeft daarentegen geen algemene werking: het geldt slechts voor beursgenoteerde bedrijven. Niet-beursgenoteerde patriarchale geldwolven en coöpererende prijsopdrijvers lijken hiermee de dans te ontspringen. Wel is het maar de vraag in hoeverre men zich helemaal kan onttrekken aan de best practices die in de Code staan vermeld. Het is denkbaar dat er ook onder niet-beursgenoteerde bedrijven behoefte bestaat aan een dergelijke code. Deze wens kan vanuit de bedrijven zelf komen (intern), dan wel vanuit andere stakeholders (extern). Daar waar de focus nog vooral ligt bij beursgenoteerde bedrijven, zal in dit onderzoek deze focus verschoven worden naar de onderbelichte niet-beursgenoteerde bedrijven.

1.1 Maatschappelijke relevantie

Wat is nu de relevantie van dit onderzoek. De genoemde problemen die de aanleiding vormen tot de vorming van de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven zijn niet alleen voorbehouden aan de beursgenoteerde bedrijven. Dergelijke schandalen zouden ook onder de (grotere) familiebedrijven c.q. coöperaties kunnen voorkomen.

Uit de cijfers die in hoofdstuk twee aan de orde zullen komen zal verder blijken dat de twee gekozen onderzoeksgebieden, de niet-beursgenoteerde familiebedrijven en coöperaties, een groot deel van de Nederlandse economie beheersen. Het familiebedrijf wordt ook wel de motor van de economie genoemd en de coöperaties worden gezien als de ultieme democratische rechtsvorm waarbij je samen sterk bent, met behoud van onderlinge

¹ Lijst met voorbeelden uit Financieel Dagblad van woensdag 2 juli 2003, ten tijde van de commissie Tabaksblat.

zelfstandigheid. Wanneer deze bedrijven ten onder gaan aan de nadelen die het familiebedrijf en coöperatie met zich meebrengen (uiteeraard hebben deze bedrijven ook hun sterkten!), dan zal dit zeer nadelig uitpakken voor de economie. Vanuit dat oogpunt bezien is er al een goede reden om te kijken naar een mogelijkheid om door middel van een wijziging van de corporate governance structuur tot een verbeterde besturing van deze bedrijven te komen. Het bewaren van de continuïteit bij deze bedrijven is namelijk van een groot belang. Niet alleen voor de Nederlandse economie, maar ook voor de betrokken families of aangesloten leden (bij coöperaties). Verder moet ook niet vergeten worden dat het familiebedrijf, en in mindere mate de coöperatie, één van de grootste werkgevers is. Het voortbestaan van deze bedrijven is hierdoor voor de betrokken werknemers en andere stakeholders van groot belang.

Dit onderzoek zal gaan fungeren als een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden en wenselijkheid van een wijziging in de corporate governance structuur ter verbetering van de besturing van deze bedrijven. Dit onderzoek zal dan een startpunt kunnen zijn in verder onderzoek.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Met de wetenschappelijke relevantie wordt 'het nut van de resultaten van het onderzoek voor de wetenschap' bedoeld (Geurts, 1999:133). Aangezien het meeste onderzoek op dit moment zich richt op een ander domein (de beursgenoteerde bedrijven) zal dit onderzoek juist relatief nieuw terrein beslaan. Dit onderzoek zal dus moeten leiden tot een verbreding van de huidige kennis. Ook zal het als aanvullend gezien kunnen worden op het gebied van Corporate Governance. Verder zal dit onderzoek, gezien de verkennende aard ervan, als een voorzet voor verder onderzoek beschouwd kunnen worden op dit terrein aan deze universiteit.

1.3 Onderzoeksvraag

Het gewenste eindresultaat wordt bereikt door het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Deze vraag is opgedeeld in één centrale vraag en een zestal deelvragen. De antwoorden op de deelvragen zijn ondersteunend aan het beantwoorden van de centrale vraag. Gezien de aard van het onderzoek – een verkennend onderzoek – is hier gekozen voor een beschrijvende vraag. Het tweede deel van de onderzoeksvraag is echter een evaluatie hiervan. Swanborn (1990) plaatst dergelijke vragen onder de remedievragen. Deze bestaan zagezegd uit een inventarisatie en een evaluatie.

1.3.1 Centrale vraag

- *Wat zijn de voornaamste problemen bij de besturing van familiebedrijven en coöperaties en op welke wijze kan corporate governance een bijdrage leveren aan het verhelpen van deze problemen?*

1.3.2 Deelvragen

- Wat is de omvang en spreiding over sectoren van coöperaties en familiebedrijven in het Nederlandse bedrijfsleven? Deze spreiding wordt vergeleken met het totale Nederlandse bedrijfsleven en de beursgenoteerde bedrijven.
- Wat zijn de karakteristieken van familiebedrijven en coöperaties?
- Welke problemen doen zich voor bij de besturing van coöperaties en familiebedrijven?
- Wat zijn de risico's van de gevonden problemen met betrekking tot de leden en niet-leden?

- Hoe ziet de corporate governance structuur van familiebedrijven en coöperaties er doorgaans uit?
- Welke mogelijkheden zijn er om via een wijziging in de corporate governance structuur een bijdrage te leveren aan het verhelpen van de geconstateerde problemen bij de besturing van familiebedrijven en coöperaties?
 - o Zijn er regels/afspraken betreffende de aanstelling en/of rol van leden en niet-leden op (top)functies (bestuur/toezichthouders) bij deze bedrijfsvormen?
 - o Welke regels die reeds zijn opgesteld kunnen een bijdrage leveren in de leden en niet-ledenproblematiek?

1.4 Doel en opzet van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het beantwoorden van de hiervoor genoemde onderzoeksvragen. Dit onderzoek wordt in verschillende fasen uitgevoerd. Allereerst wordt het aandeel van de familiebedrijven en coöperaties in het Nederlandse bedrijfsleven onderzocht. Daarbij wordt er gekeken naar de financiële cijfers, het aantal werknemers en de spreiding over de verschillende sectoren.

Vervolgens wordt er een literatuurverkenning uitgevoerd. Daarbij wordt eerst de corporate governance Code ('Code Tabaksblat') voor beursgenoteerde bedrijven bekeken. Daarna wordt de aandacht gericht op de familiebedrijven en coöperaties. Om vertrouwd te raken met de karakteristieken van deze bedrijfsvormen wordt er diverse literatuur (boeken en wetenschappelijke artikelen) gelezen. Ook worden de huidige 'codes' die reeds opgesteld zijn voor deze twee bedrijfsvormen bestudeerd. Verder wordt er natuurlijk ook gekeken naar andere publicaties die verwant zijn aan dit onderwerp. Er kan dan gedacht worden aan publicaties over de besturing van, de opvolging bij en problemen in familiebedrijven en coöperaties.

Na deze literatuurverkenning zal er een overzicht worden gegeven van de huidige stand van zaken. Deze verkregen kennis wordt gecombineerd met de deelvragen die opgesteld zijn voor de leden en niet-leden problematiek. Ter beantwoording van deze deelvragen zijn er zeven stellingen (H4.2) geformuleerd.

Met het overzicht van deze literatuurverkenning wordt er overgegaan naar de volgende stap: de interviews met experts. Er zullen gesprekken worden gehouden met personen die dicht bij het onderwerp staan. Dit zijn mensen uit familiebedrijven en coöperaties en wetenschappers die zich met dit vakgebied bezighouden. Deze methode staat ook wel bekend als de *Delphi methode*.

De experts zullen met een aantal stellingen worden geconfronteerd die de basis moeten vormen voor verdiepende interviews. Er vindt dus een eerste ronde plaats: het literatuuronderzoek.

Op dat literatuuronderzoek moet een terugkoppeling plaatsvinden. Dat gebeurt in de tweede ronde tijdens de interviews met de experts.

Vervolgens wordt deze ronde geëvalueerd: de meningen van de verschillende experts worden bij elkaar gevoegd en in combinatie met de literatuur wordt er naar consensus gezocht. Uiteindelijk worden er conclusies getrokken en mogelijke aanbevelingen gedaan. De Delphi methode wordt veel gebruikt voor 'toekomstonderzoek', waar dit onderzoek ook onder te scharen is.

De te interviewen experts zijn:

- Albert-Jan Thomassen: directeur vereniging Familiebedrijven Nederland (FBNed) en medeoprichter en oud-voorzitter van het Family Business Network (FBN) te Lausanne, de internationale vereniging van familiebedrijven. Tevens docent aan de Tias Business School;
- André Dijkman: hoofd P&O van Bolletje BV;
- Professor Gert van Dijk: directeur van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) en hoogleraar aan de universiteiten van Wageningen en Nyenrode;
- Rens Dinkhuijsen: bestuurssecretaris van Rabobank Nederland;

1.5 Domein van het onderzoek

Om het onderzoek praktisch uitvoerbaar te houden is er gekozen voor een bepaalde afbakening. Er worden alleen familiebedrijven en coöperaties onderzocht. Andere bedrijfsvormen worden buiten beschouwing gelaten. Het betreft hier bovendien alleen organisaties waarvan het merendeel van de bedrijfsactiviteiten in Nederland plaatsvindt. De literatuurstudie beslaat voornamelijk onderzoeksresultaten en visies van deskundigen die opereren binnen één van beide vakgebieden. De aandacht ligt hierbij volledig op de mogelijke problemen rondom de besturing van beide bedrijfsvormen.

Dit is een onderzoek met een explorerend karakter; hierdoor zal er niet gekeken worden naar één soort familiebedrijf of coöperatie, maar zal de aandacht uitgaan naar bedrijven uit verschillende sectoren.

2 Cijfers

In de inleiding is ingegaan op de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Verschillende redenen voor het doen van dit onderzoek zijn daar genoemd. In dit hoofdstuk zal er ingegaan worden op één specifiek punt: *de cijfers*. Om het belang van dit onderzoek te onderstrepen is het belangrijk om uit te vinden wat nu het aandeel is van de familiebedrijven en coöperaties in de Nederlandse economie. Hierbij kan er gekeken worden naar verschillende indicatoren. Zo zijn de aandelen in het Bruto Nationaal Product (BNP) en het totale aantal werknemers dat deze ondernemingen vertegenwoordigen goede indicatoren om dit belang aan te tonen.

Om juiste uitspraken te kunnen doen over deze onderzoeksgebieden zijn er verschillende databronnen gebruikt. Deze databronnen vertellen elk iets over de Nederlandse spreiding van bedrijven, met elk een net andere focus. Deze onderzoeken zijn gedaan door de volgende instanties:

- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)
- Kamer van Koophandel (KvK)
- Onderzoek van EIM, deel uitmakend van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap
- BDO CampsObers uitgevoerd door prof. Flören van Universiteit Nyenrode
- Vereniging Familiebedrijven Nederland (FBNed)
- Nationaal Coöperatieve Raad (NCR)
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

2.1 Cijfers totaal bedrijfsleven

Allereerst wordt er aandacht geschonken aan de algemene opbouw van de Nederlandse economie. Het Bruto Nationaal Product van Nederland bedroeg in 2004 ruim 435 miljard euro (CBS). Het aantal bedrijven is gebaseerd op de cijfers van het CBS en KvK. Het verschil tussen deze twee ligt in de gekozen eenheid, zoals hieronder duidelijk zal worden. Het aantal bedrijven in Nederland is:

- 719.510 *ondernemingen* in 2005 (CBS 2006). Verdere uitwerking in bijlage H9.3.1
- 1.285.061 miljoen *vestigingen* in 2005 (KvK 2005). Verdere uitwerking in bijlage H9.3.2

Ook het EIM heeft onderzoek gedaan naar het totale aantal bedrijven, maar daarbij werd het midden- en kleinbedrijf (MKB) extra uitgelicht. Zij kwam tot de volgende cijfers:

- 690.000 ondernemingen vallen onder het MKB, zijnde 99% van het totaal (totaal gesteld op 696.000 januari 2005)
- MKB heeft een aandeel van 48% in de omzet en bruto toegevoegde waarde
- MKB heeft een aandeel van 55% (4 miljoen werkenden) in het totaal aantal arbeidsjaren (EIM, 2005:13)

Nu er een algemeen beeld is geschetst van het totale Nederlandse bedrijfsleven, zal er vervolgens gekeken worden naar het aandeel van de beursgenoteerde bedrijven. Daarna worden specifiek de cijfers van de niet-beursgenoteerde familiebedrijven en coöperaties behandeld. Volgens cijfers uit 2005, gepubliceerd door de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) kwamen de beursgenoteerde bedrijven in Nederland tot de volgende cijfers:

- Totale omzet van 429,1 miljard euro, die een gemiddelde stijging van 16,8% inhoudt
- Totale winst van 31,2 miljard euro (+ 26,9%)²

² <http://www.veb.net/>: daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat het voorlopige cijfers zijn. De cijfers van elf beursgenoteerde bedrijven zijn hierin niet meegenomen, maar de VEB verwacht niet dat deze grote invloed zullen hebben op de eindcijfers.

2.2 Cijfers familiebedrijven

In de volgende twee paragrafen wordt gekeken naar de twee onderzoeksgebieden, te beginnen met de familiebedrijven. Flören (2002) heeft in opdracht van BDO CampsObers onderzoek uitgevoerd naar het precieze aandeel van de familiebedrijven in ons land. Daarin kwam hij tot de volgende cijfers:

Aantal werknemers	Aantal bedrijven	Percentage familiebedrijven	Aantal familiebedrijven
1 tot 9	285.000	55%	156.800
10 tot 99	57.100	60%	34.300
100 of meer	6.700	45%	3000
Totaal	348.800 ³	55%	194.100

Hierbij is Flörens meest recente definitie⁴ voor familiebedrijven gebruikt.

Ook is er onderzoek gedaan naar de Toegevoegde Waarde (TW) en het percentage werkenden in het familiebedrijf:

- In 1998 zou de TW gelegen hebben op 54%
- In 2002 ligt dit in een bandbreedte van 45%-53,9%
 - Absoluut gezien is dit gelijk aan een bedrag tussen de €166 en €199 miljard
- Het aandeel in private werkgelegenheid ligt tussen de 42,6% en 50%
 - Absoluut gezien is dit gelijk aan een aantal tussen de 2,1 en 2,5 miljoen werknemers⁵

FBNed onderschrijft deze cijfers deels en komt ook met een aantal andere cijfers:

- 80% van de bedrijven met 10 of meer werknemers is familiebedrijf (afwijkend vergeleken met de hierboven gepresenteerde cijfers);
- 15% van de honderd grootste bedrijven is familiebedrijf;
- Het aandeel in het Bruto Nationaal Product is ongeveer 50%;
- Voor bedrijven met 100 of meer werknemers komt FBNeD met hetzelfde cijfers, namelijk 45% en het aandeel in de werkgelegenheid stellen zij op 50%;

2.3 Cijfers coöperaties

In deze paragraaf worden verscheidene cijfers over coöperaties in Nederland behandeld. Er zal begonnen worden met het schetsen van een totaalbeeld van de coöperatiecijfers in Nederland. Daarna volgen er een aantal kengetallen en feiten van verschillende coöperatiesoorten in vogelvlucht. Dit omdat er geen exacte totaalcijfers met betrekking tot het aandeel van coöperaties in het BNP van Nederland bekend zijn.

Totaalbeeld coöperatiecijfers in Nederland

Volgens de Commissie van de Europese Gemeenschappen (2004:1) zijn er in de Europese Unie ongeveer 300.000 coöperaties, die 2,3 miljoen banen verschaffen. Nederland telt ongeveer 6.000 coöperaties (KvK). In Nederland is de coöperatieve organisatievorm hoofdzakelijk aanwezig in de agrarische sector. Maar ook in andere sectoren, zoals de retail- en de dienstverlenende sector is de coöperatie als organisatievorm te vinden.

³ Het totale aantal bedrijven is hier lager dan de cijfers die het CBS en KvK presenteren. Het verschil ligt in het feit dat in het onderzoek de agrarische sector buiten beschouwing is gelaten, daar deze al voor 96% uit familiebedrijven bestaat. Ook zijn bedrijven zonder werknemers niet meegenomen in de analyse en zijn ook bedrijven uit de gezondheidszorg, overheidsinstellingen en scholen buiten beschouwing gelaten.

⁴ Zie later onder 'Inleiding Familiebedrijf'

⁵ <http://www.nyenrode.nl/news/>

De dertig grootste landbouwcoöperaties behaalden in 2005 een gezamenlijke omzet die ruim 26 miljard euro bedroeg⁶. Hiermee kunnen zij zich meten met de meeste AEX-fondsen. Wel zijn veel van deze coöperaties bij het grote publiek nagenoeg onbekend. Bij deze omzetcijfers zijn de resultaten van de Rabobank niet eens meegerekend. De omzet van banken is namelijk geen goede maatstaf. Het totale aantal werknemers bij deze 30 coöperaties was in 2005 56.890 (fte's). Bij dit aantal zijn overigens grote coöperaties zoals de Rabobank (50.998) en de verzekeringscoöperatie VGZ-IZA Groep (2368) nog niet eens inbegrepen. Wij schatten het totale aantal werknemers bij coöperaties in Nederland op zo'n 150.000. Als werknemers van de coöperaties worden die mensen gezien die in loondienst zijn van de coöperaties. De coöperatieleden, die ook als werknemer gezien kunnen worden, zijn in deze cijfers opzettelijk niet meegeteld. Veel leden hebben namelijk als eigen onderneming een familiebedrijf, waardoor zij vallen onder de werknemercijfers van de familiebedrijven.

Volgens Professor Gert van Dijk, hoogleraar marktkunde en consumentengedrag aan de Universiteit van Wageningen en directeur van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) is het aandeel van de coöperaties in de Nederlandse economie zeven procent en dat percentage is stijgende. Dit percentage is een schatting, aangezien het aandeel van coöperaties in het BNP niet wordt bijgehouden (Bogaarts, 2006:19).

Het aantal coöperaties (6.000) is in vergelijking met andere ondernemingsvormen binnen Nederland gering (zie onderstaande tabel)⁷.

Rechtsvormen / Bronnen	Aantal ondernemingen (CBS)			Aantal vestigingen (KvK)	
	1-1-2005	1-1-1998	1-1-1994	14-8-1998	1-1-1994
Eenmanszaken	360.845	253.175	228.020	368.181	337.226
BV	173.025	143.470	122.575	464.845	343.632
VOF	123.155	107.545	83.055	147.393	108.196
Coöp. Ver.	1.795	2.185	1.980	6.273	6.265
NV	855	995	985	6.967	7.203

De coöperaties in Nederland zijn doorgaans echter wel van zeer grote omvang wat betreft de omzet, het aantal medewerkers en het aantal leden. Deze omvang wordt in de volgende alinea's duidelijk gemaakt.

Kerncijfers van verschillende coöperaties in vogelvlucht

Er zijn geen totaalcijfers (het aantal uitgezonderd) met betrekking tot de werkgelegenheid en de omzet over de coöperaties in Nederland bekend. Om toch een zo goed mogelijk beeld te kunnen vormen van het belang van coöperaties binnen het Nederlandse bedrijfsleven worden in deze paragraaf per sector een aantal cijfers van grote coöperaties weergegeven.

Coöperaties in de land- en tuinbouwsector

Door de 30 grootste coöperaties in de land- en tuinbouwsector werd in 2004 een totale omzet van ruim 25 miljard euro gehaald⁸ (zie bijlage H9.3.3 voor tabel). Samen hebben deze 30 coöperaties bijna 60.000 werknemers in dienst en hebben ze 120.000 coöperatieleden.

In Nederland zijn coöperaties goed voor 83% van de landbouwproductie (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2004:1). Volgens het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2005:10) was de bruto toegevoegde waarde van de totale Nederlandse

⁶ Bron: Top 30: De grootste coöperaties in de agribusiness (NCR, zie bijlage H9.3.3)

⁷ Deze tabel is samengesteld uit gegevens die verkregen zijn van: de website van het Centraal Bureau Statistiek, url: <http://www.cbs.nl> (18-05-2006) en het boek van Van der Sangen (1999:1)

⁸ Bron: Nationale Coöperatieve Raad, url: <http://www.cooperatie.nl/feiten/index.html> (18-05-2006)

Agrosector 41,6 miljard euro in 2003. Dit kwam neer op een aandeel van 10,4% in de totale nationale toegevoegde waarde dat jaar. De werkgelegenheid in de Agrosector bedroeg in 2001 10,1% van het nationale totaal. Voorbeelden van coöperaties binnen deze sector zijn o.a.: inkoopcoöperaties, verwerkingscoöperaties, afzetcoöperaties, veilingen en visserijcoöperaties.

Winkelierscoöperaties

De Sperwer Groep is een voorbeeld van een winkelierscoöperatie. Onder deze coöperatie vallen de PLUS, Spar en sinds kort Edah supermarkten. De omzet bedroeg in 2005 1,2 miljard euro. In 2005 had de Sperwer Groep 1024 (fte's⁹) werknemers met een vast dienstverband en 532 leden ondernemers.

Andere voorbeelden van winkelierscoöperaties zijn: Retail Coöperatie Deco BRM een confectiecoöperatie met in 2005 een omzet van 103 miljoen euro met ongeveer 80 leden ondernemers, Napco een apothekerscoöperatie waarbij 265 apotheken aangesloten zijn en de DA (de coöperatieve Drogisten Associatie) met een omzet van 380 miljoen euro, 486 (fte's) medewerkers en 82 leden ondernemers.

Dienstverlenende sector

Bij dienstencoöperaties staat niet de aan- of verkoop of verwerking van producten centraal maar het gezamenlijk opzetten van bepaalde dienstverlening. Voorbeelden van dienstencoöperaties zijn: Werktuigencoöperaties, voor een gemeenschappelijk werktuigenbezit en of onderhoud daarvan, zoals WTC Leudal met 115 leden en 15 medewerkers. Bedrijfsverzorgingscoöperaties, zoals AB (Coöperatieve Vereniging Agrarische Bedrijfsverzorging) die zorgen voor hulp bij ziekte of afwezigheid in het bedrijf.

Financiële en verzekeringssector

De Rabobank Groep coöperatie had in 2005 een balanstotaal van 506 miljard euro, 50.998 medewerkers en 1.551.000 leden. De verzekeringscoöperatie VGZ-IZA Groep UA had in 2005 een omzet van 1,3 miljard euro, 2368 (fte's) medewerkers en 2 miljoen leden (klanten). Andere bekende coöperatieve verzekeringsmaatschappijen zijn Univé UA en DELA Uitvaartverzekering.

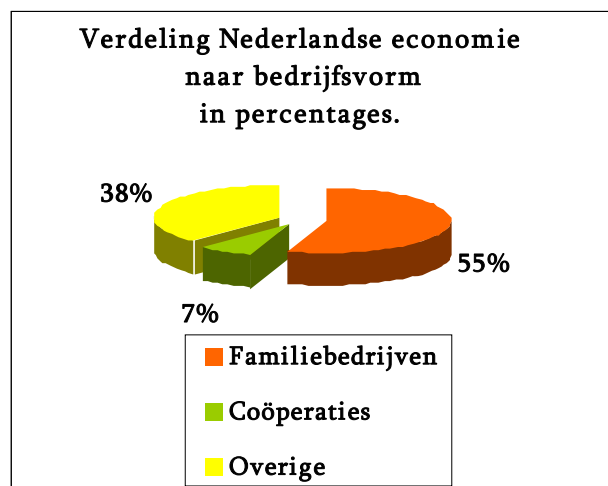
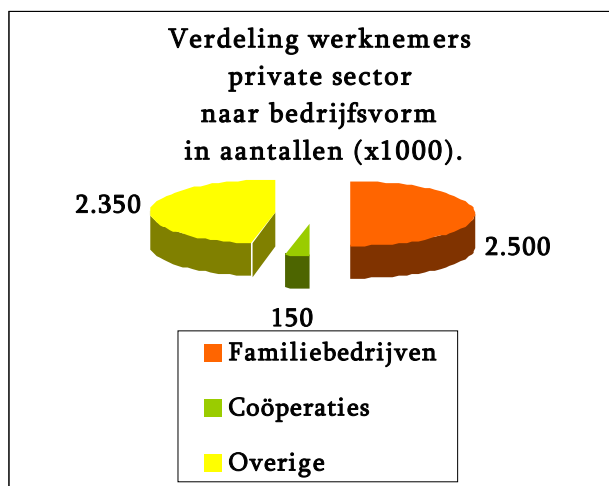


Daar plukt ú de vruchten van!

Univé, één van de grootste verzekeraars van Nederland, is een coöperatieve vereniging.

2.4 Familiebedrijven en coöperaties in beeld

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt door middel van twee diagrammen in beeld gebracht welke bijdrage de familiebedrijven en coöperaties leveren aan het Nederlandse bedrijfsleven. Het linker diagram geeft het aantal werknemers in beide bedrijfsvormen weer. In het rechter diagram is het aandeel dat beide bedrijfsvormen leveren aan de totale Nederlandse economie afgebeeld.



⁹ FTE is de afkorting voor de Engelse uitdrukking Full Time Equivalent, en staat voor het aantal voltijdse arbeidsplassen. 4 medewerkers die elk 2 dagen per week werken zijn 1.6 FTE.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het kader opgesteld waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Dit onderzoek richt zich zoals gezegd op de familiebedrijven en coöperaties. Wat is de geschiedenis van deze ondernemingen? Wat kenmerkt deze specifieke bedrijven en wat maakt ze anders dan andere ondernemingen? Daar zal in dit hoofdstuk aandacht aan worden geschonken. Ook de sterktes en zwaktes zullen beschreven worden, net als de problemen die bekend zijn in dit type onderneming. Op basis van de gevonden problemen en mogelijk toekomstige problemen wordt gekeken waar de mogelijkheden liggen. Van hieruit wordt dan de afbakening van dit onderzoek bepaald.

3.1 Het familiebedrijf

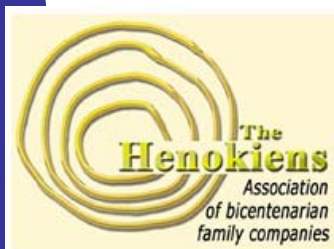
Het Nederlandse bedrijfsleven bestaat uit een aantal facetten. Om een goed overzicht te krijgen kan men verschillende onderverdelingen maken. Zo kan men de beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen onderscheiden, het klein-, midden- en grootbedrijf en een onderscheid op basis van de rechtsvorm. Hier zal de nadruk liggen op de niet-beursgenoteerde bedrijven. Deze niet-beursgenoteerde bedrijven kunnen op basis van de genoemde aspecten weer verder worden ingedeeld naar rechtsvorm en grootte. Echter, een groot deel van de Nederlandse ondernemingen heeft ook een andere overeenkomstigheid: het familiebedrijf. Uit onderzoek is aangetoond dat het familiebedrijf een zeer groot aandeel heeft in de economie. Ook in het buitenland is dit gebleken. Zo is onder andere gebleken dat het familiebedrijf een aandeel van ongeveer 50% heeft in de werkgelegenheid.

Deze familiebedrijven zijn in alle lagen van het bedrijfsleven aanwezig. Zowel beursgenoteerde bedrijven (Heineken) als niet-beursgenoteerde bedrijven (C&A) dragen het predicaat familiebedrijf. Het merendeel van de familiebedrijven is echter van een veel kleinere omvang dan de twee genoemde ondernemingen. Het MKB herbergt het grootste aantal familiebedrijven. Ook qua rechtsvorm zie je, logischerwijs, allerlei verscheidene vormen onder familiebedrijven.

Hierna zal kort aandacht geschonken worden aan de verschillende definities die er voor het familiebedrijf zijn. Daarna zal er ingegaan worden op de verschillende soorten familiebedrijven. Het verschil ligt hier vooral in het aandeel van de familie in de besturing van de onderneming. De grootste verschillen ontstaan na een aantal generaties of bij sterke groei van de onderneming. De verschillen zullen verder worden uitgewerkt in H3.1.3.

3.1.1 Geschiedenis

De ontstaansgeschiedenis van familiebedrijven is lastig te beschrijven. Anders dan bepaalde rechtsvormen is een familiebedrijf meer een logisch gevolg uit een bepaalde structuur bestaande uit familieleden. De kenmerken van deze familiebedrijven kunnen getoetst worden aan de verschillende definities die opgesteld zijn. Twee van deze definities zullen in de volgende paragraaf besproken worden. De kracht van het familiebedrijf, namelijk de sterke focus op de lange termijn maakt het mogelijk om bedrijven langere tijd te laten bestaan. Daar waar normale ondernemingen vaak 'slechts' een winst oogmerk hebben, wordt er bij het familiebedrijf ook gedacht aan de volgende generaties. Vele familiebedrijven bestaan daarom ook al vele generaties. Er zijn zelfs tal van bedrijven die al eeuwen meegaan. Zo bestaat er ook een internationale groep, 'The Henokiens Association', waarbij men zich kan aansluiten. Criterium daarvoor is een 'leeftijd' van minstens 200 jaar.



3.1.2 Definitie

De vraag is wanneer men een onderneming het predicaat familiebedrijf kan geven. Om dit te bepalen zijn er een groot aantal definities opgesteld om de groep goed te kunnen duiden. Hier zal ingegaan worden op twee van dergelijke definities die voor dit onderzoek interessant zijn. In de eerste plaats is dat de definitie opgesteld door de Vereniging Familiebedrijven Nederland (FBNed) en als tweede definitie die van Roberto Flören, hoogleraar familiebedrijven aan de Universiteit Nyenrode.

FBNed formuleert de volgende definitie (FBNed, 2005:9) voor een familiebedrijf:

“Men kan spreken van een familiebedrijf wanneer gelijktijdig wordt voldaan aan:

- *Een controlerend aandelenbezit berust bij één (of enkele) familie(s);*
- *Er is een actieve betrokkenheid van familieleden bij het bestuur van de onderneming;*
- *Er bestaat de solide intentie om het familiale karakter in de volgende generatie voort te zetten.”*

Uit deze definitie kan men een aantal logische en duidelijke criteria halen. Het eerste punt is uiteraard duidelijk: het aandelenbezit of eigendom van de onderneming is in handen van één of meer families. Daaruit vloeit het tweede punt voort, waar men er vanuit gaat dat er uit de familie leden betrokken zijn bij het bestuur van de onderneming. Het derde criterium laat een ander aspect van het familiebedrijf zien, namelijk de wil om de onderneming over te dragen en in de familie te houden.

Een andere veelgebruikte definitie is die van prof. Flören. Deze definitie is een afgeleide van die van de London Business School. In 1993 formuleerde Flören zijn eerste definitie. Deze oude variant van Flören's definitie was zo breed geformuleerd, dat teveel bedrijven onder deze definitie zouden vallen. In zijn proefschrift van 2002 heeft Flören zijn definitie aangepast. Hij kwam hij tot de volgende definitie:

*“Een bedrijf is een familiebedrijf als het aan minstens **twee** van de volgende drie criteria voldoet:*

- *Meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie;*
- *Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;*
- *Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie;*

Echter, indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dan dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben (Flören, 2002:11).”

3.1.3 Typen familiebedrijven

Bovenstaande betekent ook dat er niet van slechts één type onderneming gesproken kan worden. Als eerste moet opgemerkt worden dat het familiebedrijf op zich natuurlijk geen rechtsvorm is. Een onderneming heeft zijn eigen rechtsvorm (bijvoorbeeld een NV, BV, VOF) en kan daarbij tegelijkertijd een familiebedrijf zijn.

Behalve dit punt kan er ook een ander onderscheid gemaakt worden. Er zijn familiebedrijven die relatief kort geleden hun oprichting zagen, terwijl er ook tal van familiebedrijven zijn die al eeuwen lang bestaan. FBNed maakt daarom ook een onderverdeling

onder de verschillende soorten, die duidelijk maakt waar de grootste verschillen liggen. Hieronder zal er een kort overzicht (FBNed, 2005:10-11) gegeven worden.

DGA onderneming

De jongste ondernemingen vallen in principe onder de categorie 'DGA Onderneming'. Hier is de directeur-groootaandeelhouder (DGA) degene die de leiding heeft en eigenaar is van de onderneming. Andere familieleden die wellicht activiteiten verrichten zijn hier duidelijk ondergeschikt aan de DGA.

De familiegeleide onderneming

De familiegeleide onderneming is een vorm die men in een later stadium van familiebedrijven tegenkomt, maar hoeft niet het geval te zijn; het kan ook zo zijn dat deze ondernemingen vanaf het beginstadium al deze opzet hadden. Hier is leiding en eigendom niet bij slechts één persoon, maar juist bij meerdere familieleden. Mensen van buiten de familie werken ook regelmatig mee in het bedrijf, maar deze personen hebben geen zeggenschap of enig eigendom in de onderneming.

De familiegecontroleerde onderneming

Wanneer familiebedrijven verder groeien, ontstaat ook steeds meer de behoefte aan topmensen van buiten de familie. Deze behoefte kan ontstaan wanneer er uit de familie zelf geen capabele mensen naar voren stappen om in het bestuur het werk over te nemen. Dit hoeft niet de enige reden te zijn waarom er mensen van buiten de familie worden aangetrokken om leiding te geven aan de onderneming. Ambitie en groeiplannen kunnen ook goede redenen zijn om topmensen aan te trekken. Hier kom je weer terug op het feit dat deze mensen niet altijd voor handen zijn in de eigen familie. Een familiegecontroleerde onderneming is een vorm die goed bij dit type onderneming past.

De familieconsortia

Ten slotte kan men nog de familieconsortia onderscheiden; dit zijn ondernemingen die al zo groot zijn dat de familie ervoor kiest om ze via een bestuursconstructie te beheersen. Deze vorm komt weinig voor.

3.1.4 Bestuursinrichting van familiebedrijven

Zoals gezegd is een familiebedrijf dus geen rechtsvorm op zich. De onderneming is dus een NV, BV, VOF of één van de andere rechtsvormen. Voor deze ondernemingen gelden de regels die in de wet te vinden zijn. Zo bepaalt de structuurregeling welke organen in een onderneming verplicht zijn. In naamloze vennootschappen zal men vaak een Raad van Commissarissen aantreffen. Voor de grotere vennootschappen is een RvC zelfs verplicht. Een RvC heeft zijn eigen taken, maar bij familiebedrijven heeft deze nog een extra dimensie. Vaak ziet men bij deze ondernemingen dat de RvC functioneert als een klankbord en als toegang tot een netwerk. Dit is het geval wanneer de familie zelf in de directie zit. Wanneer men niet meer in de directie zit, dan zal de RvC zich vaak meer bezig houden met de controle van het bestuur.

In de verdeling van de macht komen vaak constructies voor waarmee getracht wordt de invloed van de familie zo groot mogelijk te houden. In ieder geval zó groot, dat wanneer er belangrijke strategische beslissingen genomen moeten worden, de familie er het laatste woord over te zeggen heeft. Zo voorkomt de familie dat de onderneming, tegen hun zin in, een andere weg inslaat.

Speciale regelingen zijn er echter niet voor familiebedrijven. De wettelijke regelingen die voor een normale NV gelden, zijn ook voor een NV die tegelijkertijd een familiebedrijf is verplicht.

3.1.5 Sterke en zwakke punten van familiebedrijven

Wat kan men nu zeggen over de familiebedrijven. Familiebedrijven hebben een nogal 'stoffig' imago. Ze worden vaak omschreven als niet-professionele bedrijven die niet efficiënt en effectief werken, terwijl er in de praktijk tal van familiebedrijven zijn die uitstekend functioneren. Deze bedrijven zijn minstens gelijk aan 'normale' bedrijven en hebben daarbij ook nog eens de voordelen die familiebedrijven hebben. Meer dan in andere bedrijven kan men zeggen dat er sprake is van bezieling om de onderneming goed te laten presteren. Aspecten die in een familiebedrijf sterker aanwezig zijn dan in andere zijn bijvoorbeeld (FBNed, 2005:12):

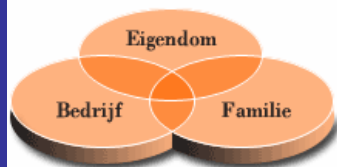
- Bezieling;
- Lange termijn optiek;
- Gerichtheid;
- Beslissingssnelheid;
- Verantwoordelijkheidsbesef tegenover werknemers en maatschappij;
- Drang om te ondernemen;

Andere sterke punten zijn bijvoorbeeld de eigen kennis, de inzet en snelheid van beslissen (Van de Loo en Schuit, 1993:20). Daar men al jaren in de business zit, van generatie op generatie, is men rijk aan kennis van de aan te bieden producten of diensten. Over het algemeen kan men ook spreken van een gemotiveerdere werknemer, wanneer het een familielid betreft, die in een familiebedrijf werkt dat doorgegeven gaat worden aan de volgende generatie. Een andere eigenschap van familiebedrijven – de vaak korte communicatielijnen – is een sterkte voor het bedrijf, wanneer er snel tot besluiten gekomen moet worden. Ook zal de afstand met de klant kleiner zijn, wat als een voordeel gezien kan worden ten opzichte van andere bedrijven.

Er moet echter niet vergeten worden dat het risico van het familiebedrijf toch ook in de continuïteit van de onderneming ligt. Dit heeft verschillende oorzaken. Ten eerste is er het probleem van te weinig capabele mensen uit de familie om de leiding op zich te nemen. Conflicten in de familie kunnen ook een reden zijn dat de continuïteit van de onderneming geschaad wordt.

Een ander zwak punt in het familiebedrijf ligt in de ontwikkelingsmogelijkheden voor mensen van buiten de familie. De topfuncties in het bestuur zijn nu eenmaal vaak voorbestemd aan familieleden. Dit is geen goede reclame voor een dergelijke onderneming. Om deze rede zal het dus ook minder aantrekkelijk zijn om als een niet-familielid bij een familiebedrijf aan de slag te gaan. De mensen die er wel werken zullen (moeten) vertrekken wanneer ze niet verder kunnen groeien. Dit kan resulteren in kwaliteitsverlies voor de onderneming, wanneer er geen adequate vervangers te vinden zijn in de eigen familie. Wanneer er ook nog eens jarenlang dezelfde persoon aan de leiding van de onderneming staat en deze positie in de toekomst niet vervuld zal worden door een niet-lid, dan wordt er een signaal afgegeven dat er uiteindelijk geen ontwikkelingsmogelijkheden meer zijn voor mensen van buiten de familie (Duitman en Flören, 1999:6). Ook dat is niet in het voordeel van het familiebedrijf.

Uit het onderzoek van Van de Loo en Schuit (1993) blijkt verder dat wat eerder als voordeel werd genoemd, ook leidt tot nadelen. Er is weliswaar specifieke kennis over het product/dienst, maar vaak ontbreekt het dan aan andere capaciteiten, zoals kennis over (financieel) management. Ook is er een keerzijde aan de zogenaamd korte communicatielijnen; wanneer er problemen zijn in de familie (conflicten tussen bijvoorbeeld vader-zoon, broer-broer) dan kan dat juist weer een nadeel zijn. De voor- en nadelen hangen dus nauw met elkaar samen.



Bovengenoemde maakt duidelijk dat er wel degelijk een behoefte is voor een set aanbevelingen waarmee het familiebedrijf zich kan onttrekken of in ieder geval kan behoeden voor de mogelijke genoemde problemen. Dat dit van belang is, blijkt wel uit de cijfers over het familiebedrijf; het familiebedrijf heeft een groot aandeel in het Nederlandse bedrijfsleven en de Nederlandse economie. Volgens onderzoek van Accountants- en adviesorganisatie BDO blijkt dat ongeveer 55% van alle ondernemingen familiebedrijven zijn. Deze vertegenwoordigen samen een toegevoegde waarde van 166-199 miljard euro uit een totaal van 369,2 miljard. Deze cijfers zijn eerder uitgebreider beschreven.

3.1.6 De problemen in het familiebedrijf

Het familiebedrijf is een instituut waarbij behalve positieve zaken uiteraard ook veel negatieve zaken te onderscheiden zijn. Dit kan leiden tot allerlei problemen die ook de continuïteit van een bedrijf kunnen bedreigen. Veel van deze problemen komen voort uit een verstrengeling van familie en bedrijf. Emoties die hierbij spelen zorgen voor dilemma's en problemen.

Voor de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is de '*Nederlandse Corporate Governance Code*' ontwikkeld waarin 'best practices' zijn geformuleerd die allerlei corporate governance kwesties reguleren zoals de beloning, de wijze van opstelling van de jaarrekening en de inspraak van aandeelhouders. Dit alles om tot een transparante bedrijfsvoering te komen en risico's op bijvoorbeeld fraudezaken te verkleinen. Deze Code geldt dus voor de beursgenoteerde bedrijven. Maar is dit ook interessant voor niet-beursgenoteerde bedrijven? Zoals betoogd is het belang van familiebedrijven, die veelal niet-beursgenoteerd zijn, enorm voor de Nederlandse economie. Een juiste, transparante bedrijfsvoering is dan van wezenlijk belang; niet alleen op macroniveau, maar uiteraard ook voor de betrokken familieleden en werknemers.

Daaruit opmakend zou men kunnen stellen dat een set regels of aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde (familie)bedrijven wel degelijk van nut kan zijn. Uiteraard zal deze er anders uit komen te zien dan de bestaande Code voor beursgenoteerde bedrijven. Belangrijk is om te analyseren waar de problemen liggen voor de groep niet-beursgenoteerde bedrijven en specifiek de familiebedrijven.

Een eerste punt is het probleem omtrent de opvolging. Uit onderzoek is gebleken dat de meerderheid van de bedrijven niet of niet op tijd denkt aan het opstellen van een opvolgingsplanning, terwijl dit van groot belang is en bij het nalaten hiervan het kan leiden tot grote problemen. Het gaat om zeer veel bedrijven, waarbij niet alleen de Nederlandse economie geschaad wordt, maar ook de direct betrokkenen. Er worden verschillende, veelal emotionele, redenen genoemd waarom deze zaken niet geregeld worden. Deze redenen niet geaccepteerd worden om niets te doen aan dit vraagstuk wanneer er gekeken wordt naar het belang van dit punt. Flören en Karssing (2000) noemen dit de opvolgingsparadox; hoe belangrijk de planning van de opvolging ook is, slechts een beperkt aantal familiebedrijven heeft dit geregeld. Men moet wel in oog houden dat er een verschil is in opvolging in eigendom en opvolging in leiding.

Gezien het gewicht van dit vraagstuk kan men dus bepleiten dat er regels worden opgesteld waaraan (een deel van de) familiebedrijven zich moet houden waar het gaat over de opvolgingsplanning. Niet alleen schept dit duidelijkheid binnen de familie ('Wie mag/moet het bedrijf later overnemen?'), maar ook naar andere betrokkenen ('Hoe is het gesteld met de continuïteit van het bedrijf, voor mij als werknemer/afnemer/klant?'). Hoe groter het bedrijf, des te groter de impact wanneer dit soort zaken niet geregeld zijn en des te belangrijker het is dat deze ondernemingen zich hieraan houden.

Er moet echter niet vergeten worden dat het nog altijd een verantwoordelijkheid is van de ondernemer zelf. Uiteindelijk zal de ondernemer zelf moeten inzien dat wanneer er

niets gedaan wordt aan planning dit ten koste zal gaan van de onderneming en vaak zijn levenswerk (en dat van andere generaties). Ook bestaat er druk vanuit financiers, zoals banken, om te zorgen voor een plan voor de opvolging. Ook brancheorganisaties besteden hier aandacht aan.

Een ander probleem in de besturing van familiebedrijven is het wel of niet aanstellen van mensen van buiten de familie in de top van het bedrijf. 'De top' is hierin een breed begrip. In de kleine ondernemingen zal dit wat minder spelen, daar waar vaak de oprichter de enige leider is. Wanneer de onderneming verder groeit, is er steeds vaker de behoefte aan meer expertise en mensen met een adviserende functie om het bedrijf in goede banen te blijven leiden. Bij BV's en NV's gaat het behalve om de invulling van de directie ook om de invulling van bijvoorbeeld de Raad van Commissarissen. Dit kan tot lastige situaties leiden.

Aan de ene kant moet er gekozen worden voor het bedrijf. Men zal daarom de beste personen moeten kiezen voor opgevallende plekken. Maar als familiebedrijf zit je ook nog vast aan iets anders: de familie. Wanneer de familie-invloeden steeds minder worden, kan de kracht van het familiebedrijf verloren gaan. Uiteindelijk zal het geen familiebedrijf meer zijn. Een bedrijf dat al generaties meegaat, kan niet zomaar uit handen gegeven worden aan 'vreemden'. Dit zal bij de keuze van nieuwe mensen telkens weer tot dilemma's kunnen leiden.

Wanneer men buitenstaanders aanstelt, dan zit men met het probleem dat deze vaak veel minder goed geïnformeerd zijn dan mensen uit de eigen familiekring. Het is voor de onderneming, het bestuur en de nieuwe bestuurder belangrijk dat vanuit alle kanten wordt geprobeerd deze leemte op te vullen (Lievens, 2004:185).

Deze problemen kunnen uiteindelijk leiden tot oplopende emoties in het bedrijf en in de familie. In de familie kan onenigheid ontstaan over het wel of niet inpassen van mensen van buiten de familie op belangrijke posities in de directie van het bedrijf. Ook zijn oplopende emoties bij de keuze van de opvolgers niet vreemd. Maar niet alleen om dit soort grote vraagstukken zullen er problemen ontstaan maar ook over allerlei andere zaken. Ter illustratie: dochter en zoon werken in het bedrijf van hun vader en er begint een salarisverschil te ontstaan tussen de beide kinderen. Dit kan tot problemen leiden. Een dergelijk verschil in salaris kan bedrijfsmatig gezien terecht zijn (hogere functie), maar vanuit de familie gezien zal het lagerbeloonde familielid het oneerlijk vinden dat de ander hoger beloond wordt. Hierdoor kunnen er intern problemen ontstaan die niet gewenst zijn.

Een ander aan leiding gelieerd probleem is het leiden van veranderingen in familiebedrijven. Een zwak punt in familiebedrijven is het feit dat men nogal rigide te werk gaat en niet snel tot grote veranderingen over wil gaan. Men blijft doorgaan met oude traditionele werkwijzen, terwijl de markt veranderd is. Het blijven steken in deze verouderde denken werkwijzen brengt familiebedrijven in de problemen. Het is dus belangrijk dat er gekeken wordt naar de markt en men zich niet blind laat leiden door oude, in het verleden misschien succesvolle strategieën. Goed management in deze is dus belangrijk.

3.2 De coöperatie

In dit hoofdstuk passeren diverse aspecten van coöperaties de revue, zoals beschreven in de literatuur om zo een duidelijker beeld te scheppen van de coöperatie als organisatievorm. Als eerste wordt er beknopt de geschiedenis van de coöperaties beschreven. Daarna worden er verschillende definities van de coöperatieve organisatievorm gegeven vanuit bepaalde stromingen. In de twee paragrafen daaropvolgend worden allerlei coöperatiesoorten en besturingsinrichtingen uiteengezet. In de op één na laatste en de laatste paragraaf worden respectievelijk de sterkten/zwakten en de bestuursproblemen bij

coöperaties besproken. Deze laatste twee paragrafen vormen tevens ook de aanzet tot de uiteindelijke nader te onderzoeken problematiek.

3.2.1 Geschiedenis

De eerste coöperaties zijn ontstaan in het midden van de negentiende eeuw. Deze periode werd gekenmerkt door vrij ruilverkeer en vrije concurrentie. Er was een situatie ontstaan waarin industriële ondernemingen tegenover zowel de vragers (winkeliers en consumenten) als tegenover de aanbieders (van arbeid en grondstoffen) een aanzienlijke machtspositie hadden verworven. Er werden verbruikerscoöperaties¹⁰ opgericht waarin consumenten zich verenigden om zichzelf te kunnen voorzien in de eerste levensbehoeften en zo de machtsposities van de industriële ondernemingen te doorbreken¹¹.

Bij de eerste coöperaties speelden dus voornamelijk economische – en geen politieke – motieven een rol. In de loop der tijd hebben coöperaties ook allerlei andere functies naar zich toegetrokken, zoals kredietverschaffingen, inkoop, verwerking, afzet en dienstverlenende activiteiten.

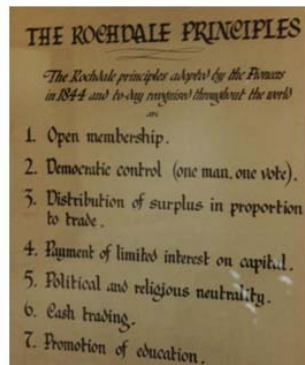
De laatste decennia zijn vele coöperaties, vooral door concentratie, uitgegroeid tot grote ondernemingen. Met de opkomst van de coöperatie kwam echter ook de vraag naar de juridische vormgeving naar voren. Aanvankelijk werden coöperaties hoofdzakelijk in de vorm van een gewone vereniging gedreven. Dit leverde een aantal problemen op, in het bijzonder omdat het voor verenigingen verboden is om winst te maken ten behoeve van de leden. In 1876 vormden deze problemen de aanleiding voor een wettelijke regeling van de coöperatie: 'de Wet tot regeling der Coöperatieve Vereenigingen'. Deze wet resulteerde echter nog steeds in veel bezwaren omdat er amper heldere criteria waren opgesteld waaraan voldaan moest worden. (Schreurs-Engelaar, 1995:1-3). Pas sinds 1989 werd de coöperatieve vereniging een aparte rechtspersoon. Deze rechtspersoon wordt behandeld in een eigen titel, die de naam 'coöperatie' draagt. (Slagter & Bruns-Blaauwendraad, 1993:64-70). Deze rechtspersoon komt in de volgende paragraaf onder de kop 'wettelijke definitie' uitgebreid aan bod. Vanaf 1989 geldt bovendien dat de structuurregeling, die in dat jaar in werking werd gesteld voor de grote NV's en BV's, ook van toepassing is op de grote coöperaties, hetzij echter in een verzwakt regime. Wat de beperkingen in dit regime inhouden wordt nader beschreven in H3.2.6 onder de kop 'ledendominantie'.

3.2.2 Definitie

Er is een heel scala aan definities opgesteld met betrekking tot wat een coöperatie nu eigenlijk is. Deze definities wijken onderling slechts in detail van elkaar af zoals blijkt uit de bloemlezing in deze paragraaf. Als eerste komt de wettelijke definitie aan bod. Vervolgens wordt er een marktbenadering van de coöperatie gegeven. Daarna wordt de coöperatieve ondernemingsvorm beschreven vanuit twee verschillende stromingen. De paragraaf wordt afgesloten met een aantal definities, opgesteld door enkele bekende coöperatiespecialisten.

Wettelijke definitie

Als eerste wordt er gekeken naar hoe de coöperatieve vereniging is vastgelegd in de wet. De wettelijke definitie van de coöperatieve vereniging staat beschreven in artikel 53, tweede lid, boek 2, BW en deze omschrijft de coöperatie als volgt: "Onder coöperatieve vereniging wordt verstaan een vereniging die zich ten doel stelt in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien door met hen overeenstemming te sluiten in het bedrijf dat zij te dien einde ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen. De



De originele "Cooperative Principles" zoals ze te zien zijn in de eerste coöperatieve winkel te Rochdale (Engeland).

¹⁰ De eerste verbruikerscoöperatie werd opgericht in 1844 te Rochdale (Engeland).

¹¹ Deze 'tegenmacht' die door coöperaties opgebouwd wordt, wordt ook wel 'countervailing power' genoemd (Ter Woort et al., 1988:24).

statuten kunnen de vereniging veroorloven soortgelijke overeenkomsten met derde te sluiten, doch dit mag niet in een zodanige mate geschieden dat de overeenkomsten met de leden voor het bedrijf slechts van ondergeschikte betekenis zijn.”

De coöperatieve vereniging (hierna als coöperatie aangeduid) is volgens de wet een ondersoort van de familie ‘vereniging’. Dit valt namelijk af te leiden uit het feit dat de coöperatie in artikel 53, eerste lid, boek 2 gebonden wordt aan de algemene voorschriften voor de vereniging. Wel kan daarvan door bijzondere bepalingen worden afgeweken. Zo onderscheidt de coöperatie zich van de gewone vereniging in dat zij het maken van winst, die dan verdeeld wordt over de leden, als doel mag hebben.

Marktbenadering

De coöperatie stelt zich tegenover haar leden niet zelfstandig op. Zij ‘handelt’ maar aan één kant van de markt, aan de inkoop- of aan de verkoopkant. Haar doel is voordelen te behalen voor de leden als leveranciers/afnemers. Dit kan op twee manieren. Of, door zoals gezegd, hen optimale prijzen te betalen of in rekening te brengen (direct voordeel). Of door de leden te laten profiteren door hen te laten delen in de eigenvermogensvorming van de coöperatie (indirect voordeel). Dit doel is de bestaansreden van de coöperatie, de reden waarom leden tot samenwerking, tot coöperatie, hebben besloten en daartoe gezamenlijke activiteiten ontplooiën. De activiteiten die de coöperatie onderneemt, onderneemt zij niet te eigen nutte, maar zijn gericht op de leden (Kemperink et al., 1997:336).

Historische stroming

Het waren vooral de Duitse juristen die het initiatief namen om omschrijvingen en definities van coöperatie op te stellen. Het doel was om onderscheid in wetgeving te kunnen maken tussen coöperaties, vennootschap en verenigingen. Globaal kwamen zij tot de volgende omschrijving: *“een coöperatie is een vereniging van personen, die een bedrijf exploiteert”*. Deze omschrijving is terug te vinden in alle coöperatiewetgevingen in de Europese landen met uitzondering van Denemarken (Ter Woorst et al., 1988:17-18).

Geheel volgens de traditie van de ‘Duitse School’ beperkt Draheim (1955) zich niet alleen tot een economische beschouwing van de coöperatie, maar onderzoekt hij ook de sociologische factoren. Volgens Draheim is de coöperatie enerzijds een vereniging van personen en anderzijds een organisatie die een bedrijf exploiteert. Door deze beide aspecten wordt de coöperatie ook wel omschreven als een ‘dualistische’ ondernemingsoort. Dit leidde binnen de ‘Duitse School’ tot de conclusie dat deze organisatie een bepaalde mate van zelfstandigheid dient te hebben om als onderneming in de marktsector te kunnen functioneren. Hierdoor kan echter een zekere mate van spanning ontstaan tussen de coöperatieleden en (het bestuur van) de coöperatieve onderneming (Van der Sangen, 1999:32).

Economisch analytische stroming

Volgens Ter Woorst et al. (1988:18-19) waren de initiatiefnemers van deze stroming de Italiaan Valenti (1902) en de Duitser Liefmann (1923). Zij maakten kwalitatieve en waarde vrije analyses (zij werkten niet met normen) en trokken daaruit logische consequenties.

Valenti bracht de coöperatie als eerste naar voren als een marktverschijnsel. Volgens hem was de coöperatie: *“een correctiemiddel van zwakke marktpartijen op machtsituaties.”*

Liefman bestudeerde de economische relatie tussen de coöperatieleden onderling. Hij zag de coöperatie als: *“een bedrijfszonderdeel van verschillende ondernemingen.”* Dit bedrijfszonderdeel vult volgens Liefman de onderneming van de individuele leden aan en is ook afhankelijk van de economische activiteiten van deze leden.

De economisch analytische school tracht de coöperatie als een ‘onvolkomen’ samenwerking tussen zelfstandig blijvende economische subjecten te analyseren. Hieronder volgen drie voorbeelden van definities die kenmerkend zijn voor de economisch analytische coöperatietheorie:

Limpberg (1965:361-363) ziet de coöperatie als een vorm van onvolkomen integratie dan wel van onvolledige differentiatie. Zijn analyse leidt tot de volgende definitie: *“Onder coöperatie wordt verstaan de samenvoeging van een deel van het productieproces – in de ruime zin van het woord, dus alle handelingen in de voortbrenging omvattende – van een groep bedrijfshuishoudingen die voor het overige deel van haar productieproces technisch en economisch zelfstandig blijven.”*

Ter Woorst (1982:39) geeft de volgende definitie: *“Een coöperatie is die vorm van ondernemen, waarbij overigens zelfstandig blijvende economische eenheden, welke elkaar niet als concurrenten ervaren, een of meer gelijkgerichte economische functies of gedeelten daarvan, gezamenlijk blijvend uitvoeren, ten einde het economische resultaat van de betreffende functie te verbeteren.”*

Roeloffs (1971:168) beschouwt de coöperatie als *“een verlengstuk van de bedrijfshuishoudingen van de leden. De coöperatie handelt weliswaar in opdracht en voor rekening van haar leden, maar bezit daartoe een bepaalde mate van zelfstandigheid.”*

Concluderend kan er gezegd worden dat binnen de economisch analytische coöperatietheorie de coöperatie beschouwd wordt als een onzelfstandige en van de leden (zelfstandige bedrijfshuishoudingen) afhankelijke ondernemingsvorm. Zij kent daarbij geen winststreven en dient met haar handelingen slechts als verlengstuk van de bedrijfshuishoudingen van de leden.

3.2.3 Soorten coöperaties

In de literatuur wordt op verschillende wijze onderscheid gemaakt tussen de soorten coöperaties. Coöperaties worden doorgaans gecategoriseerd in sociologische, economische en juridische zin of naar aard van de bedrijfsactiviteiten.

Sociologisch en economisch onderscheid

De coöperatieve onderneming als rechtsvorm komt in de praktijk in verschillende varianten voor. Door de SER¹² wordt in sociologische zin een onderscheid gemaakt tussen de bedrijfscoöperatie, de gebruikers- of consumentencoöperatie en de werknemersproductiecoöperatie.

Kenmerkend voor de eerste soort, bedrijfscoöperaties, is dat deze ten behoeve van de leden een bedrijf uitoefenen dat in het verlengde ligt van de activiteiten van de bedrijfshuishoudingen van de leden (Van der Sangen, 1999:11). De soort bedrijfscoöperaties kan naar economische functie weer onderverdeeld worden in 3 typen. Dit zijn de afzetcoöperaties, inkoopcoöperaties en dienstverlenende coöperaties. Afzetcoöperaties verkopen (al dan niet na verwerking) de producten van de aangesloten leden. Inkoopcoöperaties verkopen (eventueel na verwerking) producten aan de leden. Bij dienstverlenende coöperaties staat het op poten zetten van een bepaalde dienstverlening ten behoeve van de leden centraal (Van Dijk & Klep, 2005a:77).

Het uitgangspunt van de consumentencoöperatie, de tweede sociologische soort, is het inkopen van levensmiddelen en andere dagelijkse gebruiksgoederen tegen een zo voordelig mogelijke prijs om deze vervolgens tegen kostprijs plus de bedrijfskosten (van de coöperatie) aan de leden (de consumenten) door te verkopen. Het verschil tussen een consumentencoöperatie en de eerder beschreven inkoopcoöperatie is dat de activiteiten van de eerst genoemde niet in het verlengde liggen van de bedrijfshuishoudingen van de leden zoals bij de bedrijfscoöperaties het geval is.

¹² In een vervolgadvies 1985/7 van de SER (Sociaal-Economische Raad) betreffende de samenstelling van toezichthoudende organen van rechtspersonen die een onderneming drijven.

De derde sociologische soort, de werknemersproductiecoöperatie¹³, oefent geen bedrijf uit ten behoeve van de bedrijfshuishoudingen van haar leden. De leden zijn bij deze coöperatiesoort ook de werknemers die in dienst zijn van de coöperatie (Voogt, 1998:6). Voorbeelden van deze soort zijn coöperatieve architectenbureaus en huisartsenpraktijken.

Het onderscheid, in sociologische zin, tussen de coöperatiesoorten wordt zodoende gevormd door de mate waarin bedrijfsfuncties van de coöperatie en de bedrijfshuishoudingen van de leden met elkaar geïntegreerd zijn. Een schema met daarin de hoofdindeling en onderverdelingen van coöperaties is opgenomen in bijlage H9.3.4.

Juridisch onderscheid

In juridische zin kunnen coöperaties onderverdeeld worden in primaire en secundaire coöperaties. Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden in open en gesloten coöperaties.

Coöperaties met alleen rechtstreeks lidmaatschap van 'individuele' leden worden primaire coöperaties genoemd. Denk hierbij aan kleine lokale coöperaties waarvan de land- en tuinbouwers rechtstreeks lid zijn.

Technische en economische ontwikkelingen hebben in veel gevallen geleid tot specialisatie en schaalvergroting. Dit zorgde er dikwijls voor dat lokale coöperaties fusies aangingen met soortgelijke buurtcoöperaties. Of er werden zogenaamde secundaire coöperaties gesticht waarvan de lokale coöperaties de leden vormden. Aan deze secundaire coöperaties, ook wel topcoöperaties genoemd, werden dan die werkzaamheden opgedragen die de lokale coöperaties te boven gingen. Hierbij valt te denken aan het inkopen van kunstmeststoffen op de wereldmarkten. Voorbeelden van topcoöperaties zijn De Rabobank Groep en Cebeco (Van der Sangen, 1999:218).

De samenwerking levert bij secundaire coöperaties vaak organisatorische vraagstukken op. Ook de doelmatigheid wordt vaak ter discussie gesteld. Volgens Ter Woorst et al. (1988:27) leiden deze vraagstukken, naast dat het oprichten van secundaire coöperaties als tussenstap naar een volledige fusie, tot een tendens waarbij verscheidene secundaire coöperaties omgezet worden naar primaire coöperaties. Voorbeelden hiervan zijn onder andere Coveco en AVEBE.

Naast het onderscheid tussen primaire en secundaire coöperaties is er bovendien onderscheid te maken tussen open en gesloten coöperaties (Leep, 1986:309). Open coöperaties zijn coöperatieve ondernemingen die geen beperkingen stellen aan de toetreding van nieuwe leden. Het hoogstwaarschijnlijk grotere voordeel (betere inkoop- verwerking- of afzetcondities) dat het resultaat kan zijn van een uitbreiding van de leden wordt gelijk verdeeld over alle leden.

Gesloten coöperaties stellen beperkende voorwaarden aan de toetreding¹⁴ van nieuwe leden. Deze voorwaarden worden ingesteld om een zo hoog mogelijke netto opbrengst te kunnen realiseren. Aspirant-leden die de gemiddelde opbrengst per eindproduct naar beneden brengen worden bijvoorbeeld niet toegelaten.

Onderscheid naar aard van bedrijfsactiviteiten

In deze manier van categoriseren worden de coöperatiesoorten vernoemd naar de bedrijfsfuncties die de coöperatie vervuld. Voorbeelden hiervan zijn onder andere de werktuigcoöperaties, winkelierscoöperaties¹⁵, en de kredietcoöperaties. Het ontstaan van deze soort wordt vanwege de Rabobank Groep case (verderop in dit onderzoek) nader toegelicht.

¹³ Het oprichten van een werknemersproductiecoöperatie wordt pas interessant wanneer een bepaalde bekwaamheid in combinatie met andere vaardigheden goed te verkopen is. Opmerkelijk is dat de eerste werknemersproductiecoöperatie, de drukkerij De Eendracht te Schiedam opgericht in 1897, nog steeds bestaat (Ter Woorst, 1987).

¹⁴ Aan de vrijwillige opzegging van leden (uittreding) kunnen ook voorwaarden verbonden worden (Slagter & Bruns-Blauwendraad, 1993:66).

¹⁵ Het oprichten van de eerste winkeliercoöperaties was een reactie van kruideniersbranche op de consumentencoöperaties.



W.F. Raiffeisen

De kredietcoöperaties werden opgericht vanuit de politiek maatschappelijke motieven om als middel te dienen “tot de godsdienstige en zedelijke verheffing” van het boerenfolk (Hollenberg, 1956:24). Dit werd bereikt door boeren goedkoop krediet te verschaffen. Een boer die geld wilde lenen moest lid worden van een coöperatieve kredietcoöperatie ter plaatse. De leden van die coöperaties bestuurden, via de door hun gekozen vertegenwoordigers, de bank waar zij met hun hele vermogen borg voor stonden (Sluyterman, 1998:13). Volgens Van Diepenbeek (1990:26) hanteerden W.F. Raiffeisen in Duitsland en G. van den Elsen in Nederland (beiden bevorderaars van het coöperatieve landbouwkrediet in de 19e eeuw) de volgende 5 beginselen:

- Onbeperkte of solidaire aansprakelijkheid van de leden;
- Kosteloos (onbezoldigd) beheer;
- Volledige reservering van de winst door middel van een ondeelbaar reservefonds;
- Een beperkt plaatselijk werkgebied;
- Plaatselijke zelfstandigheid, maar aansluiting bij een regionale coöperatieve centrale bank;

Van sommige beginselen kan vandaag de dag niet echt meer gesproken worden. Weliswaar vervulden de bestuursleden van de plaatselijke Rabobank hun functie in 1993 nog onbezoldigd, het beheer is tegenwoordig toch vooral in handen van betaalde, professionele bankdirecteuren en hun medewerkers. Andere beginselen zijn eind vorige eeuw nog steeds intact. Zo ligt de kern van het coöperatief bankieren volgens de visie van een Rabobank bestuurder in het gestalte geven aan de dienstverleningsdoelstelling in de plaatselijke gemeenschap (Rabobank Nederland, 1993:53).

3.2.4 Bestuursinrichting van coöperaties

De bestuurlijke inrichting van coöperaties is volgens de NCR (2005:3) zeer gevarieerd, dit in tegenstelling tot de inrichting van beursgenoteerde ondernemingen die doorgaans vrijwel hetzelfde zijn. De oorzaak van deze variatie is het flexibele verenigingsrecht dat op de coöperatie van toepassing is. Daarnaast wordt deze mate van variatie nog eens vergroot doordat veel coöperaties meerdere doelen nastreven. Het belangrijkste doel moet echter het creëren van betere condities voor de leden zijn; dit is wettelijk vastgelegd (zie H3.2.2). Maar vanzelfsprekend is ook het garanderen van de continuïteit van een coöperatie voor de leden van groot belang. Afhankelijk van de wijze van financiering kan ook het behalen van een bepaald rendement op ingebracht vermogen een belangrijk doel zijn van een coöperatie. Deze mate van verscheidenheid in doelstellingen uit zich onder andere in de verschillende soorten van lidmaatschap.

Er wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen twee typen coöperaties met betrekking tot het soort lidmaatschap. Dit zijn de ‘open’ en de ‘besloten’ coöperaties. Bij de open coöperaties gaat het om een coöperatielidmaatschap zonder verplichtingen. Veelal zijn dit coöperaties met consumenten als leden. Op de bestuursmodellen die in deze open coöperaties voorkomen zal niet verder worden ingegaan omdat dit onderzoek zich verder uitsluitend zal richten op de besloten coöperaties. Bij een besloten coöperatie wordt de coöperatieve onderneming (mede) gefinancierd door de leden. De leden zijn daarnaast ook daadwerkelijk aan hun coöperatie gebonden door bijvoorbeeld een leverings- of afnameplicht. Deze verplichtingen zorgen doorgaans tot grote mate van betrokkenheid, wat vervolgens zijn weerslag vindt in hoe het bestuur van de coöperatie is ingericht.

Voor grotere organisatievormen kent Boek 2 BW de verplichting tot het instellen van de structuurregeling. Deze regeling geldt in aangepaste vorm ook voor grote coöperaties. Deze regeling wordt nader uitgelegd in H3.1.4.

Bij de besloten coöperatie komen de volgende bestuursmodellen voor: het Traditionele Model en het Directiemodel.

Traditionele model

Van oudsher kennen coöperatieve ondernemingen een Raad van Toezicht. Dit geldt ook voor coöperaties waar de structuurregeling niet van toepassing is. Via deze raad kunnen de leden toezicht uitoefenen op het algemene bestuur dat eventueel uit haar midden een dagelijks bestuur kiest. Deze raden van toezicht kunnen enorm verschillen in rechten en plichten. In sommige gevallen zijn de functies van deze raad bijna gelijk aan die van het bestuur (Galle, 1994b:43). De achterliggende gedachte hiervan is dat de coöperatieve onderneming een besloten samenwerkingsverband is van, voor, door en met de leden.

Het algemene bestuur, dat bij het traditionele model bestaat uit coöperatieleden, kan zich voor het dagelijkse management ook bedienen van een directie (voor het dagelijkse bestuur). Het eerder beschreven dualistische karakter (zie H3.2.2) van de coöperatie kan namelijk met zich meebrengen dat er een scheiding in taken en bevoegdheden ten aanzien van bestuursaangelegenheden gemaakt dient te worden. Zowel de bedrijfsvoering van de coöperatieve onderneming als ook de leiding betreffende verenigingsaangelegenheden verlangen in veel gevallen immers specifieke aandacht en deskundigheid. Er is dan wel de kans dat deze directie onder dubbel toezicht staat. De Raad van Commissarissen (wanneer aanwezig) oefent namelijk toezicht uit op het algemene (leden)bestuur en deze oefent vervolgens weer toezicht uit op de directie. Dit kan als hinderlijk ervaren worden.

Directiemodel

Het verschil tussen het Traditionele Model en het recentere Directiemodel is dat het algemene bestuur bij het Directiemodel (deels) uit niet-coöperatieleden bestaat. Het verenigingsrecht, waaronder de coöperatie valt, laat dit model toe. Een voortvloeisel van dit model is dat de leden geen besturende functie meer uitoefenen maar enkel toezicht houden in de raad van commissarissen (Nationale Coöperatieve Raad, 2005:6). Binnen het Directiemodel zijn er nu drie mogelijke manieren om het dagelijkse bestuur te benoemen (Van der Sangen, 1999:129-140).

De eerste mogelijkheid is dat het algemene bestuur uit haar midden een dagelijks bestuur benoemt. De tweede mogelijkheid is dat het algemene bestuur wordt benoemd met daarnaast een dagelijks bestuur, waarvan de bestuurders niet in het algemene bestuur zitten. De derde mogelijkheid is dat het algemene bestuur wordt verdeeld over een Raad van Beheer en een hoofddirectie. De Raad van Beheer krijgt daarbij een gelimiteerd aantal bevoegdheden (beschreven in de statuten) en de hoofddirectie krijgt een restbevoegdheid. De Raad van Beheer (=statutaire bestuurder) blijft in formele zin het verantwoordelijke bestuursorgaan. De hoofddirectie zal zich in hoofdzaak bezighouden met het dagelijks besturen van de coöperatie. De laatste twee mogelijkheden zijn overigens echter alleen toelaatbaar mits de leden van het dagelijkse bestuur of de hoofddirectie worden benoemd door de leden van het algemene bestuur en de coöperatieleden het algemene bestuur kunnen benoemen. Er is dan namelijk sprake van een geldige wijze van getrapte verkiezing.

Partnershipmodel (specifiek Rabobank)

Dit model is in grote lijnen gelijk aan het Traditionele Model, maar dan met minimaal 3 coöperatieleden in het bestuur (Rabobank Groep, 2004a:65).

Als laatste bestuursorgaan, maar zeker niet de minst belangrijke bij een democratische ondernemingsvorm die een coöperatie pleegt te zijn, is er de Algemene Vergadering (AV). De leden van een coöperatie zijn doorgaans verenigd in de AV. Dit orgaan is te vergelijken met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) bij een vennootschap (Galle, 1994b:34). In de wet is een groot deel van de bevoegdheden van een AV vastgelegd. Een voorbeeld van een bevoegdheid is dat de AV de leden van het bestuur, evenals de commissarissen kan schorsen of ontslaan. Indien er sprake is van een trapsgewijze

ledenvertegenwoordiging dan wordt de AV ook wel aangeduid als kring (bij de Rabobank) of ledenraad (o.a. bij Cosun).

3.2.5 Sterke en zwakke punten van coöperaties

In deze paragraaf worden enkele typisch sterke en zwakke punten van coöperatieve ondernemingsvorm belicht. Daarbij dient in gedachte gehouden te worden dat het een opsomming van punten is die voornamelijk betrekking hebben op bedrijfscoöperaties. Dit omdat het zwaartepunt bij de door ons geformuleerde stellingen, over de leden en niet-leden problematiek, bij deze coöperatiesoort zal liggen.

Grote mate van betrokkenheid en gelijke gerichte belangen.

De coöperatieleden en de aandeelhouders nemen, volgens het SER-advies van 19 april 1985, binnen hun eigen rechtsvorm een vergelijkbare positie in. Zeker met betrekking tot het bijeenkomen op de algemene ledenvergadering. Echter, volgens Ter Woorst et al. (1988:35) kan gezegd worden dat de mate van belang en betrokkenheid van een aandeelhouder tot zijn NV of BV, waarvan de aandelen gespreid zijn over een (groot) aantal aandeelhouders, vaak aanmerkelijk kleiner is dan bij de coöperatieleden. De betrokkenheid van coöperatieleden wordt mede vergroot doordat de leden moeilijkheden hebben om hun financiële belangen van de hand te doen. Dit in tegenstelling tot aanhouders van een NV. Zij kunnen zich eenvoudig terugtrekken door hun aandelen te verkopen (Hendrikse & Veerman, 2000:57). Ook zijn de individuele belangen onderling bij coöperaties doorgaans aanzienlijk meer gelijkgericht dan bij NV's of BV's. Leden van bedrijfscoöperaties zijn immers altijd bedrijfsgenoten.

Democratische onderneming

Wanneer men zich baseert op het bestuursmodel, zoals voorzien door de wetgever, dan is de coöperatie een democratische onderneming. In het model, met de grondvorm van de vereniging, hebben de leden het daadwerkelijk voor het zeggen. Dit geldt ook bij de grotere structuurcoöperaties (Galle, 1994b:34). De democratische besluitvorming biedt daarbij allerlei mogelijkheden om uiteindelijk tot een gezamenlijke, door iedereen gedeelde mening te komen. Deze democratische besluitvorming heeft volgens Hendrikse en Veerman (2000:58) echter ook een aantal nadelen. Ten eerste vergt het proces van opinie- en besluitvorming meer tijd dan in andere organisatorische beheersstructuren. Hierdoor zijn coöperaties minder flexibel en kan er minder snel op veranderende markt-omstandigheden gereageerd worden. Dit probleem doet zich sterker voor wanneer markten complexer worden. Ten tweede vermindert de betrokkenheid van de leden wanneer een coöperatie zich bezig houdt met een hoge mate van complexiteit, specialisatie en nevenactiviteiten. De leden hebben in die gevallen te weinig kennis om nog een opinie te vormen en besluiten te maken.

Flexibiliteit

De flexibiliteit in de regelgeving met betrekking tot coöperaties zorgt ervoor dat er een grote verscheidenheid van coöperatieve samenwerkingsvormen bestaat (Galle, 1994b:74). Door deze verscheidenheid is het mogelijk om de juiste coöperatiesoort te kiezen bij het doel dat de leden voor ogen hebben. De rechten en plichten van de leden kunnen per lidmaatschap ook zeer van elkaar verschillen. De Nederlandse wetgeving verschaft namelijk de mogelijkheid tot forse statutaire afwijkingen van de algemene regeling. Een voorbeeld hiervan is de bepaling van de aansprakelijkheid van de leden. Deze wordt beschreven in de volgende paragraaf.

Risicospreiding en beoordelingsmaatstaf

Het lidmaatschap van een coöperatie brengt de verplichting met zich mee tot levering, verwerking of afname van de gehele productie van het desbetreffende goed, met uitzondering van de voor eigen gebruik benodigde hoeveelheid. Hierdoor kan een coöperatielid

geen optimale risicospreiding naleven. Dit in tegenstelling tot een aandeelhouder die zijn deelneming over verschillende ondernemingen kan spreiden.

Voor coöperatieleden is het net als voor aandeelhouders van een vennootschap buitengewoon moeilijk de prestatie van de onderneming op objectieve wijze te meten. Echter voor de coöperatieleden ontbreekt tevens een beoordelingsmaatstaf zoals de koers van het aandeel (Leep, 1986:317).

Eigendomsrechten

De eigendomsrechten van een coöperatielid zijn individueel niet verhandelbaar. Hierdoor kan een mogelijke waardevermeerdering van de onderneming niet te gelde gemaakt worden (Leep, 1985:160).

3.2.6 Te verwachten problemen bij coöperaties

De inhoud van deze paragraaf kan gezien worden als een synopsis van coöperatieproblemen. Het betreft hier zeker geen totaaloverzicht van alle problematiek rondom de coöperatie.

Spanning tussen individueel ledenbelang en continuïteitsstreven.

Volgens Ter Woorst et al. (1988:33) kan de nauwe verbondenheid tussen de coöperaties en haar leden enerzijds en haar zakelijke marktgerichtheid anderzijds spanningen oproepen tussen het individuele ledenbelang en het continuïteitsstreven dat elke organisatie als zodanig heeft.

Problematische verhouding tussen bestuur en directie

In de (kleinere) coöperaties is soms een spanningsveld waar te nemen tussen de professionele directie en het (leden)bestuur. De bestuurders van de coöperatie staan in sommige gevallen op een behoorlijke afstand van het dagelijkse gebeuren in de onderneming en denken hierdoor, ten onrechte, dat zij slechts een toezichthoudende taak hebben. De bestuurders kunnen echter persoonlijk aansprakelijk gehouden worden indien de directie verzaakt in het dagelijkse bestuur. Bij de grotere coöperaties zijn de bestuursleden echter vaak semi-professionals, waardoor zij als volwaardige partners van de directie zullen functioneren (Galle, 1994b:39).

Problematiek betreffende de samenstelling van de raad van commissarissen

Volgens de wet is het de coöperatie toegestaan om in de statuten te bepalen dat ten minste 2/3 van het aantal commissarissen mag behoren tot de kring van de coöperatieleden. Deze wettelijke voorziening wordt ook wel het 2/3 criterium genoemd. Op deze manier wil men het besloten karakter van de coöperatie en de ledenbetrokkenheid waarborgen (Galle, 1994b:44-45). Echter het laten domineren van eigen leden over externe deskundigen kan gelet op de werkelijke taak van het commissariaat zoals die beschreven is in de Code, namelijk onafhankelijk toezicht houden, wel eens onverstandige keuze blijken te zijn. Deze problematiek wordt ook onderschreven in de reactie van de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (NCR) op het rapport van de commissie Corporate Governance in Nederland. De NCR (1997:123) is in haar reactie namelijk van mening dat de aanbeveling van de Code om niet meer dan één ex-bestuurder in de raad van commissarissen op te nemen te streng is geformuleerd.

Ledendominantie

Voor grote coöperaties geldt het zogenaamde verzwakte structuurregime. Zo zijn de taken en bevoegdheden van de raad van commissarissen bij coöperaties hetzelfde als die bij vennootschappen, behoudens de volgende drie uitzonderingen. Op de eerste plaats vult het commissariaat van een coöperatie niet zichzelf aan. Op de tweede plaats benoemt en ontslaat het commissariaat van een coöperatie niet de bestuurders. De bestuurders worden

veelal gekozen door de algemene vergadering. Op de derde plaats stelt het commissariaat van een coöperatie niet de jaarrekening vast. Uit voorafgaande wordt het duidelijk dat de raad van commissarissen van een structuurcoöperatie ten opzichte van de algemene vergadering een zwakkere positie inneemt dan de raad van commissarissen van een vennootschap ten opzichte van de algemene vergadering van aandeelhouders. De reden waarom deze afwijkende regeling door de wetgever is geaccepteerd is dat de verbondenheid van de leden met de coöperatie groter wordt verondersteld dan die van de aandeelhouders met de vennootschap. De vraag die Galle (1993:320) hierbij stelt: “Rechtvaardigt de veronderstelde ledendominantie een dergelijk ingrijpende afwijking van de regeling zoals die geldt voor structuurvennootschappen?”

Het follow-upprobleem

We spreken van een follow-upprobleem, wanneer leden niet meer in staat zijn om het besluitvormingsproces binnen de coöperatie werkelijk te beïnvloeden en er individueel geen nut meer in zien om dat nog langer te proberen. Er zou dan de situatie kunnen ontstaan dat men er dan gemakkelijk op vertrouwt dat anderen die functie wel verrichten (Van Dijk & Klep, 2005a:195).

Aansprakelijkheidsproblematiek

De leden van een coöperatie, en diegenen die een jaar voor een eventuele liquidatie hebben opgehouden lid te zijn, zijn aansprakelijk voor een tekort. Dit hangt samen met de coöperatieve gedachte; zoals gezamenlijk de baten bijeengebracht worden, zo worden ook gezamenlijk de schulden gedragen (Dijk & Van der Ploeg, 1991:241). Ter vergelijking: de aandeelhouder bij een BV of NV slechts kan worden aangesproken tot volstorting van zijn aandeel. De aansprakelijkheid van elk coöperatielid staat gewoonlijk in de statuten van de coöperatie beschreven. Is dit niet het geval, dan zijn alle leden voor gelijke delen aansprakelijk (Galle, 1994b:48). Er kan van deze wettelijke aansprakelijkheid (WA) worden afgeweken door in de statuten de aansprakelijkheid van de leden te beperken of uit te sluiten. De coöperatie met beperkte aansprakelijkheid (BA), beperkt de aansprakelijkheid tot een bepaald maximum. Bij de coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid (UA) is er geen verhaalsrecht op de leden.



Campina is een voorbeeld van een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid (UA).

Vermogensaanspraak

Wanneer coöperatieleden akkoord gaan met reserveringen betekent dat hun coöperatie sterker wordt. Dit door reserveringen opgebouwde vermogen wordt wel aangeduid als het ‘vermogen in de dode hand’. De leden kunnen volgens de wet namelijk geen aanspraak op dat vermogen maken, ook niet bij uittreding en in veel gevallen zelfs niet bij de ontbinding van de coöperatie (Galle, 1994b:50-51).

Financieringsproblematiek

De traditionele wijze van financiering, waarbij er reserveringen gemaakt worden die ten koste gaan van het uitkeren van het exploitatiesaldo aan de leden, staat onder grote druk. De coöperaties hebben in de internationale concurrentiestrijd volgens Galle (1993:191) behoefte aan een ruimere financiële armslag. De rechtsvorm coöperatie kan het aantrekken van risicodragend eigen vermogen van derden echter in de weg staan. Hierbij is het probleem niet dat de coöperatie geen derden als eigenvermogen verschaffers bij haar bedrijf kan betrekken, maar dat wanneer zij dat doet er een conflict kan ontstaan tussen deze derden en de leden. De coöperatieleden hebben er geen belang bij dat de coöperatie een zo hoog mogelijke winst voor zichzelf behaalt. Zij zijn lid opdat de coöperatie de prijzen in hun voordeel beïnvloedt. De derden kapitaalverschaffers zijn juist gebaat bij een zo hoog mogelijk rendement op het door hen verstrekte kapitaal. Zij hebben er geen belang bij dat de coöperatie de prijzen ten gunste van de leden beïnvloedt (Kemperink & Van Rossum, 1997:102).

Marktprijsproblematiek

Het deel van de vergoeding dat door de coöperatie met haar leden verrekend wordt, bestaat volgens de fiscus uit het marktconforme prijs deel en een deel dat 'onzakelijk' is. De marktconforme prijs is integraal aftrekbaar. Het onzakelijke deel is slechts aftrekbaar indien en voor zover er aan de voorwaarden van de verlengstukwinst regeling wordt voldaan. Op grond van deze regeling (onder bepaalde voorwaarden) zijn uitdelingen van de jaarwinst, die de coöperatie als verlengstuk van haar leden heeft behaald, aftrekbaar voor de vennootschapsbelasting. Dit door de fiscale winstbepaling aangebrachte onderscheid staat echter haaks op de coöperatieve doelstelling, namelijk de marktprijs ten gunste van haar leden te beïnvloeden.

Transacties met niet-leden

Volgens Roeloffs (1971:59) zijn alle coöperatietheoretici, zowel traditionalisten als moderne coöperatie-economisten, eenstemmig van oordeel dat wanneer een coöperatie soortgelijke transacties (die zij haar leden aanbiedt) ook aan derden aan gaat bieden, zij daarmee haar eigen karakter aantast. Hetzelfde geldt ook als de coöperatie voor haar leden activiteiten gaat ondernemen, welke geen verband houden met de huishoudingen van de leden. Naarmate een coöperatie een groter deel van haar activiteiten gaat richten op transacties met derden, deformeert het coöperatieve bedrijf in de richting van een collectieve onderneming. Dit verschijnsel wordt uitgebreid besproken in H3.3.

Portfolio probleem

Dit probleem ontstaat als de activiteiten en investeringen van de coöperatie niet meer overeenkomen met de belangen van de leden. Coöperatieleden kunnen namelijk niet zoals aandeelhouders hun positie direct veranderen (Van Dijk & Klep, 2005a:37-39).

Leden en niet-leden problematiek

De enorme groei en de daaraan gekoppelde diversificatie die veel coöperaties de afgelopen decennia doorgemaakt hebben, heeft er in veel gevallen toe geleid dat er naast louter coöperatieleden ook niet-coöperatieleden zijn toegetreden tot onder andere de bestuursfuncties, het goederen- en dienstenverkeer en zelfs de financiering van coöperaties. Dit verkeer met niet-leden voorziet de coöperaties in deskundige kennis, extra omzet of het verschaffen van meer eigen vermogen. Echter wanneer men kijkt naar de wezenskenmerken van de coöperatieve ondernemingsvorm, dan spelen de leden daarin verreweg de belangrijke rol. Deze wezenskenmerken zijn:

- Het voorzien in de stoffelijke behoeften van de leden;
- Het in sub 1 gesteld doel moet worden bereikt door met de leden overeenkomsten te sluiten in het bedrijf van de vereniging;
- De coöperatie moet de overeenkomsten met haar leden sluiten in het bedrijf dat zij ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen;
- De coöperatie sluit de deze overeenkomsten in beginsel slechts met haar leden;

Wanneer men volgens Ter Woorst et al. (1988:33) kijkt naar deze wezenskenmerken dan valt hieruit af te leiden dat de stoffelijke belangen van de leden bepalend dienen te zijn voor het bedrijfsmatig handelen van de coöperatie. Daarnaast is ook af te leiden dat de coöperatieve gedachte niet valt te rijmen met het op grote schaal samenwerken met niet-leden, zodat het ledenbelang van ondergeschikte betekenis wordt. Er dient dus een juiste balans gezocht te worden tussen de expertise en toegevoegde waarde die verkregen kan worden door het toelaten van niet-leden en het behouden van voldoende ledendominantie.

3.3 Onderbouwing afbakening

Uit hoofdstuk 2 is gebleken dat coöperaties en familiebedrijven een groot aandeel vormen in het Nederlandse bedrijfsleven. Het is echter onmogelijk om, gezien de omvang van deze groep bedrijven, overal uitspraken over te doen. Om enige diepgang in het rapport te creëren is er gekozen om een specifiek probleem uit te lichten, dat zowel in coöperaties als in familiebedrijven terugkomt. Uit de paragrafen H3.1.6 en H3.2.6 blijkt dat beide bedrijfsvormen kampen met problemen bij de besturing.

Wanneer er gekeken wordt naar deze besturingsproblemen, dan kan men concluderen dat er een aantal fundamentele knelpunten liggen binnen het familiebedrijf en de coöperatie. De genoemde problemen en zwaktes zijn allemaal een bedreiging voor het presteren en/of het voortbestaan van de onderneming. De oorzaken van deze problemen variëren grotendeels per bedrijfsvorm, maar uiteten zich zowel bij de familiebedrijven als de coöperaties in de verschillen tussen de leden en niet-leden.

Opvolging bij familiebedrijven

Uit onderzoek van PricewaterhouseCoopers (2006:4) onder familiebedrijven in Nederland blijkt dat er binnen vijf jaar 80.000 DGA's hun opvolging zouden moeten regelen. Van alle DGA's verwacht verder 40% dat ze binnen twee jaar een bedrijfsoverdracht zullen moeten doen, terwijl ze dit niet hebben geregeld. Deze trend, het niet regelen van deze belangrijke materie, is niet van de laatste jaren. Deze opvolgingsparadox is ook al uitgebreid besproken bij de problemen in het familiebedrijf. Lansberg (1988) beschreef verscheidene krachten, die ervoor zorgen dat directeuren niet bezig zijn met hun opvolging. Deze zijn: angst voor de dood, tegenzin om afstand te doen van controle en macht, verlies van identiteit, vooringenomenheid ten aanzien van planning, het niet kunnen kiezen tussen kinderen, angst voor pensionering, en jaloezie en rivaliteit. Deze paradox heeft indirect ook weer zijn gevolgen bij de keuze van nieuw personeel (Flören & Engelenburg, 2000:759). Wanneer er binnen de eigen familie niet voldoende kwaliteit voor handen is, zal er buiten de familie gezocht moeten worden. Mocht dit het geval zijn bij bestuursfuncties, dan kunnen er problemen ontstaan wanneer er geen rekening gehouden wordt met eventuele bedrijfsoverdracht. Het niet tijdig opstellen van dit soort plannen is een belangrijke oorzaak van faillissementen.

Bij grotere ondernemingen waar meer niet-familieleden werken, kan dit probleem uiteraard ook ontstaan, maar nu met de extra dimensie dat er ook 'buitenstaanders' bij betrokken zijn. Duidelijk is dus dat de omgang tussen de familie onderling tot problemen kan leiden, maar ook de verhoudingen tussen familieleden en niet-familieleden in de onderneming.

Niet alleen bij de opvolging spelen dit soort verhoudingen een grote rol, maar ook bij andere belangrijke strategische beslissingen, zoals het varen van een andere koers ('Wat is de invloed van familie/niet-familie bij grote beslissingen?').

Deformatie en verzelfstandiging bij coöperaties

Volgens Van Diepenbeek (1995:6) is een belangrijk kenmerk dat de coöperatie onderscheidt van andere vormen van economische organisaties haar onzelfstandige of afhankelijke karakter. Een coöperatie is immers in haar strategische en uitvoerende beleid afhankelijk van de bedrijfshuishoudingen van haar leden, die haar hebben opgericht of tot haar zijn toegetreden. De zuivere coöperatie is een uitvoerend orgaan dat voor rekening en risico werkt voor haar leden. Zij boekt daarbij geen zelfstandig resultaat¹⁶.

¹⁶ Van Diepenbeek (1990:67) verwijst in zijn boek naar Emilianoff (1942:72) waarbij de term 'geen *entrepreneurial residuum*' gebruikt wordt. Vrij vertaald: geen zelfstandig resultaat maar slechts nominale of rekenkundige winst, afhankelijk van de voor de leden vast te stellen verrekenprijzen.

Van Diepenbeek beschrijft in zijn boek twee verschijnselen die dit typische beeld vanuit de economische discipline, met betrekking tot het zelfstandige karakter van de coöperaties kunnen beïnvloeden.

In de veranderende economische wereld treden voortdurend omstandigheden op die kunnen leiden tot aanpassingen in de uitvoering van een coöperatie. Voorbeelden hiervan zijn schaalvergroting of het verder doordringen in de bedrijfskolom. Deze wijzigingen betekenen geen wezenlijke aanpassingen van de coöperatie. Ze zorgen slechts voor de juiste afstemming van middelen op het doel, namelijk de verbetering van de positie en het rendement van de bedrijfshuishoudens van de leden.

De leden kunnen echter ook verder gaan dan de bovenstaande beschreven aanpassingen. Wanneer de coöperatie bijvoorbeeld overgaat tot niet-ledenverkeer, het afsluiten van prijsgarantiecontracten met eigen (groepen van) leden of het geven van bestuurlijke functies aan niet-leden, omdat zij er economische voordelen van verwacht, dan kan men spreken van deformatieverschijnselen. Belangrijk is hierbij wel dat de leden de volledige zeggenschap over het geheel houden. Deze veranderingen moeten, in kwalitatieve zin, ondergeschikt blijven ten opzichte van de hoofdactiviteiten in het geregelde ledenverkeer.

De Nederlandse wetgeving staat de coöperaties toe hun dienstverlening in beperkte mate ook tot niet-leden uit te strekken¹⁷. Mits deze, in de regel, ruim beneden de helft van het volume en de geldomzet blijven (Van Diepenbeek, 1990:77-79).

Behalve deformatie kan zich ook een drastischer verschijnsel binnen de coöperatie voordoen, namelijk ‘verzelfstandiging’. De coöperatieve organisatie verandert dan in een onderneming. Het verschil tussen verzelfstandiging en deformatie is dat de zeggenschap van de leden over hun organisatie bij verzelfstandiging verloren gaat (Ter Woorst et al., 1988:28-29). Deze verschuiving van de zeggenschap kan zowel door interne als door externe factoren in gang worden gezet. Bij interne factoren zou men kunnen denken aan een verschuiving van de zeggenschap naar een beroepsmatige directie. Vaak is dit het gevolg van een vrijwillige keuze van de leden. Men is bijvoorbeeld niet langer bereid om de risico’s zelf te dragen en kiest daarom doelbewust voor een andere strategie¹⁸. Ook externe invloeden zoals de overheid (institutionalisering¹⁹), vakbonden etc. kunnen leiden tot verzelfstandiging. Verzelfstandiging kan in verschillende maten of fases voorkomen.

In het eindstadium (ook wel ‘volkomen verbijzondering’ genoemd) kunnen de oorspronkelijke leden niet meer als leden worden beschouwd, maar nog slechts als leveranciers, afnemers of cliënten. De coöperatie is dan een onderneming geworden met tweezijdig marktverkeer, waarbij men streeft naar een autonoom resultaat (Van Diepenbeek, 1990:79-85).

De hierboven genoemde ontwikkelingen dragen er aan bij dat er steeds meer externe deskundigen tot de coöperatie toetreden. Deze deskundigen hebben doorgaans geen eigen bedrijfshuishouding waarmee zij direct afhankelijk zijn van de coöperatie. Hierdoor zullen de belangen en hoogstwaarschijnlijk ook de betrokkenheid van deze externen verschillen met die van de coöperatieleden.

Groei van organisatie

Behalve deze voor elke bedrijfsvorm specifieke vraagstukken heeft men ook te maken met zaken als (plotselinge) groei van de onderneming. In het beginstadium van de ontwikke-

¹⁷ Hierbij kiest de wetgever voor een kwalitatief criterium: “De statuten kunnen de vereniging veroorloven soortgelijke overeenkomsten met derden te sluiten, doch dit mag niet in een zodanige mate geschieden dat de overeenkomsten met de leden voor het bedrijf slechts van ondergeschikte betekenis zijn (BW Boek 2, Titel 2, afd. 2, art. 53).”

¹⁸ Het toevoegen van een hogere gespecificeerde waarde aan het product kan ook een interne factor zijn (Hendrikse & Veerman, 2000:62).

¹⁹ Een voorbeeld hiervan zijn de woningbouwverenigingen als gevolg van overheidsbemoeienis geïnstitutionaliseerd werden.

ling van de organisatie kan men veel zaken nog zelf regelen. Hoe verder de onderneming uitdijt, des te complexer het geheel gaat worden. Bij een coöperatie met veel verschillende leden is dit nog lang intern op te lossen. Bij familiebedrijven zal dit probleem nog eerder gaan opspelen aangezien daar de keus nog beperkter is.

Bij grote coöperaties zal de dagelijkse leiding in handen moeten zijn van mensen die er fulltime mee bezig kunnen zijn. De coöperatieleden hebben namelijk ook nog een eigen onderneming te leiden. Het aantrekken van mensen van buiten de familie/coöperatie zal dus naarmate de organisatie groeit een steeds grotere rol spelen.

Concluderend

Het opvolgingsvraagstuk, de verschijnselen deformatie en verzelfstandiging, maar ook de groei van organisaties leiden ertoe dat men op een bepaald moment een keuze moet maken of er wel of geen externe 'leden' tot de organisatie toegelaten moeten worden. Het benoemen van buitenstaanders op topfuncties of het aantrekken van vreemd vermogen zal zoveel mogelijk worden vermeden. Dit voelt namelijk als het uit handen geven van de eigen organisatie. Dit neemt niet weg dat het laten toetreden van niet-leden juist extra kansen kan bieden, mits deze toetreding op een verantwoorde en gecontroleerde manier geschiedt. Een wijziging in de corporate governance structuur zou hier wellicht soelaas kunnen bieden.

4 Stellingen

In dit hoofdstuk zal er een koppeling gemaakt worden tussen de in de literatuur gevonden opvattingen en onze eigen inzichten, die gestalte kregen door het literatuuronderzoek. In de eerste paragraaf wordt de werkmethode (het formuleren van de stellingen) en de ordening verantwoord. In de tweede paragraaf worden alle stellingen en de bijbehorende argumentatie beschreven.

4.1 Een brug tussen theorie en interpretatie

Aan de hand van de verzamelde literatuur en onze eigen mening betreffende de corporate governance in deze ondernemingen zijn er tien stellingen geformuleerd die de basis moeten vormen voor een discussie met personen die dicht bij het onderwerp staan. Dit zijn mensen uit de praktijk (bestuursleden van familiebedrijven en coöperaties) en mensen die er vanaf de 'zijlijn' naar kijken (wetenschappers). De stellingen zijn geformuleerd binnen het eerder gestelde kader: de leden versus niet-leden problematiek.

Bij het opstellen van de stellingen is getracht deze - in ruwe zin - een afspiegeling te laten vormen van de verschillende aandachtsgebieden die de Corporate Governance Code behelst. Er is voor gekozen om binnen elk aandachtsgebied van de Code een aantal belangrijke aspecten in de stellingen op te nemen. Daar het vanwege de omvang van de Code ondoenlijk is om alle facetten nader te onderzoeken zijn de stellingen geformuleerd binnen het eerder gestelde kader: de leden versus niet-leden problematiek.

Bij goed corporate governance draait het volgens de Code Tabaksblat (2003:38) om het begrip 'checks and balances'. Hiermee wordt bedoeld dat het in hoofdzaak gaat om efficiënt toezicht op het bestuur, de zogenaamde 'checks'. Daarnaast gaat het om een evenwichtige verdeling van invloed tussen het bestuur, de RvC en de AV, de zogenaamde 'balances'. Naast deze 'checks and balances' wordt er binnen de Code ook uitvoerig aandacht geschonken aan de audit²⁰ van de financiële verslaggeving.

Binnen elk van deze drie aandachtsgebieden zijn zodoende één of meerdere stellingen opgesteld. Zo kunnen de soorten stellingen ruwweg onderverdeeld worden in volgende drie aandachtsgebieden: bestuurlijke structuur (checks), balans in besturing (balances) en financiën (audit). Het bediscussiëren van deze stellingen moet bijdragen aan de beantwoording van de deelvragen en uiteindelijk de centrale vraag.

4.2 De geformuleerde stellingen

In deze paragraaf zal er een overzicht worden gegeven van de geformuleerde stellingen. Ook wordt er per stelling beargumenteerd waarom er voor deze stelling gekozen is.

De stellingen zijn onderverdeeld in een aantal delen. Allereerst een stelling die voor zowel familiebedrijven als coöperaties geldt. Daarnaast een deel specifiek voor familiebedrijven en een deel voor coöperaties. Elke stelling wordt vooraf gegaan door een inleidend stuk. Daarna volgt de stelling.

4.2.1 Algemene stelling

Stelling I

Coöperaties en familiebedrijven hebben bij de besturing van de onderneming te maken met een extra dimensie: de ledeninvloed. De betrokkenheid van deze mensen is veel groter dan een doorsnee aandeelhouder bij een NV, die persoonlijk veel minder met de onderneming te doen heeft. Familie- en coöperatielieden zijn echter betrokken aangezien de prestaties van de onderneming hen direct raakt. Het is hún geld dat geïnvesteerd is. De

²⁰ Met de term audit wordt het controleren/doorlichten van de boeken bedoeld. Hierbij kan gedacht worden aan een jaarrekening.

coöperatie dient daarnaast als verlengstuk van de bedrijfshuishouding van de leden (Liefmann, 1923:81) en bij familiebedrijven heeft de onderneming behalve economische vaak ook emotionele waarde. Personen die extern zijn aangetrokken voor bepaalde functies zijn natuurlijk professioneel genoeg om hun taken naar behoren uit te voeren. Zij zullen echter die extra motivatie missen, die een lid wél heeft.

“De stem van een lid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid.”

4.2.2 *Stellingen voor familiebedrijven*

Stelling II

In een bestuurssituatie is het belangrijk dat er meerdere personen iets te zeggen hebben. Wanneer je slechts één leider hebt, dan kunnen er problemen ontstaan. Deze persoon kan in zijn beslissingen beperkt worden door een beperkt gezichtsveld. Bepaalde opvattingen en gedachten kunnen ervoor zorgen dat niet altijd voor het juiste gekozen wordt. Het aanstellen van een adviserende persoon zou een goede beslissing zijn. In een directie heb je echter vaak meerdere personen, waar de financiële man een belangrijke pion is. Om tegenwicht te kunnen bieden aan de familie zou het verstandig zijn wanneer deze van buiten de familie komt, daarom:

“Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies door juist niet-leden worden vervuld.”

Ter toelichting: “de financiële topman zou te allen tijde iemand van buiten de familie moeten zijn”

Stelling III

Als onderneming kom je in situaties terecht waarbij er soms cruciale beslissingen genomen moeten worden. Daar waar dit moet gebeuren ontstaat echter ook een mogelijke bron van conflict in het familiebedrijf. Wanneer men een dergelijke beslissing neemt, kunnen er namelijk twee kampen ontstaan. Dit kunnen familieleden zijn die het niet met elkaar eens zijn, maar ook familielieden versus niet-familieleden. Om dergelijke conflicten te voorkomen is het belangrijk dat hierover goede regels bestaan.

“Belangrijke (strategische) beslissingen moeten goedgekeurd worden door externe betrokkenen en niet door ‘gekleurde’ familieleden.”

Een familiebedrijf neemt natuurlijk met de beste bedoelingen een beslissing. Probleem is echter dat een familielid gekleurd kan zijn door de ervaringen uit de familie, de geschiedenis van het bedrijf en daarbij het oog op ‘de markt’ verliest. Zoals eerder ook gezegd is, is starheid van deze ondernemingen een typisch probleem van familiebedrijven. Om meer zekerheid in te bouwen en zekerder te zijn van een goede beslissing zou het verstandig zijn wanneer een externe deskundige zijn licht laat schijnen over de mogelijk te nemen beslissing. Men kan hierbij denken aan een adviseur (wel of niet werkzaam al in de onderneming) die onafhankelijk van de familie kan beslissen. Voor familiebedrijven is het aanstellen van een adviseur per definitie al een pré. Deze is onbevooroordeeld en onafhankelijk van de familie en kan zo een goed advies geven over de gang van zaken.

Stelling IV

Het familiebedrijf staat zoals eerder gezegd bekend om de langetermijnvisie, bezieling en de drang om te ondernemen. Daarom is het op het eerste gezicht ook erg begrijpelijk dat men bij de keuze van opvolgers kiest voor mensen vanuit de eigen familie. Men denkt daarmee de toekomst van een familiale onderneming zeker te kunnen stellen. Maar juist bij dit soort keuzes gaat het nog wel eens fout. De keuze moet niet gebaseerd zijn op deze op de langetermijnvisie, de bezieling of de drang om te ondernemen. De laatste twee punten zijn zelfs te betwisten; in de eerdere generatie zal bezieling en de drang om te

ondernemen sterk gespeeld hebben, maar uit de praktijk blijkt vaak dat de potentiële opvolgers niet eens trek hebben in een (hoge) positie bij het familiebedrijf. Wanneer er in de familie echter een druk wordt opgelegd aan de nazaten om het bedrijf over te nemen, terwijl deze er geen trek in hebben, dan worden de sterke punten van het familiebedrijf juist onderuitgehaald. De stelling hierbij luidt:

“In het belang van de onderneming mag het aspect ‘familie’ geen rol spelen bij de opvolging bij topfuncties. Kwaliteit moet de enige raadgever zijn.”

Voor een familiebedrijf zou dus net als bij elk ander bedrijf kwaliteit de belangrijkste en eigenlijk enige graadmeter mogen zijn. Alleen in dat geval is men er zeker van dat de leiding van het bedrijf in goede handen is. Hierbij is het tegenkomen van een goed-versus-goed dilemma vrijwel onvermijdelijk. Met dit dilemma wordt bedoeld dat er voor twee keuzes goede argumenten aanwezig zijn.

Ter illustratie een voorbeeld van Flören en Karssing (2000:45-46): er komt een plek vrij in het managementteam en de zoon van de directeur is op dat moment werkloos. Als goed leidinggevende zal de directeur een sollicitatieprocedure starten waarbij de beste kandidaat geselecteerd wordt. Als vader kan de directeur er echter ook voor kiezen om deze plek te vergeven aan zijn zoon. Wanneer deze zoon over dezelfde kwaliteiten beschikt, dan is er geen probleem. Wanneer er echter een betere kandidaat voor handen is dan komt men in het dilemma: kies ik voor het bedrijf of voor de familie? Voor beide opties valt wat te zeggen.

Bovenstaand voorbeeld schetst dus precies wat de problematiek is bij vele familiebedrijven. Vaak heeft men te maken met een druk vanuit de familie waarbij in veel gevallen de verkeerde keuzes gemaakt worden. Weliswaar zal vanuit het *familiesysteem* in bovenstaand voorbeeld de keuze voor de zoon toegejuicht worden; vanuit het *bedrijfssysteem* bezien zal de keuze minder goed zijn gekozen en wordt dus ook niet alles gehaald uit de mogelijkheden die de onderneming heeft.

4.2.3 Stellingen voor coöperaties

Stelling V

Het is op dit moment toelaatbaar dat het gehele bestuur bij een coöperatie uit niet-leden bestaat (Van der Sangen, 1999:140). Om er zeker van te zijn dat de ledenbelangen goed behartigd worden, moet er gepleit worden voor een groot aandeel in de bezetting van de bestuursfuncties door (oud-) coöperatieleden.

“Minstens de helft van aantal bestuursleden moeten leden of ex-leden zijn van de coöperatie. Bovendien moet de voorzitter ook uit deze kring afkomstig zijn.”

Het is eenvoudig voor te stellen dat er aanzienlijke belangenverschillen kunnen ontstaan tussen aan de ene kant (oud-)coöperatieleden en aan de andere kant niet-leden in het bestuur. De (oud-) coöperatieleden zijn (of waren) met hun eigen onderneming zelf direct afhankelijk van het functioneren van de coöperatie. Hierdoor is het waarschijnlijk dat zij dezelfde belangen nastreven als het merendeel van de coöperatieleden. Het feit dat deze bestuursleden ook een eigen onderneming exploiteren is naast dit voordeel echter ook een nadeel, daar zij hun tijd over beiden moeten verdelen.

Ook kan de specifieke kennis die men nodig heeft voor het vervullen van een bestuurs-taak ontbreken bij coöperatieleden. Het toelaten van niet-leden in de besturing van de coöperatie kan hier soelaas bieden. Deze deskundigen beschikken (als het goed is) over de juiste kennis. Bovendien kunnen zij zich fulltime wijden aan het besturen van de onderneming. Het is zaak om de criteria waarop deze ‘externe’ bestuurders beoordeeld worden zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de door de leden beoogde coöperatieresultaten.

Dit verschil in kennis en de afhankelijkheid van de individuele bedrijfshuishouding (of het ontbreken daarvan) kan er voor zorgen dat er problemen ontstaan bij de besluitvorming.

Wanneer het bestuur bestaat uit leden en niet-leden respectievelijk niet-professionele en professionele bestuursleden kan het zijn dat de mening van de professionele leden van doorslaggevende betekenis in het besluitvormingsproces is. Hierdoor zou volgens Heida (1966:107-108) de invloed van de coöperatieleden wel eens onvoldoende gewaarborgd kunnen zijn.

Naast dat bij een gecombineerd bestuur van leden en niet-leden de invloed van de niet-leden kan overheersen, is het ook mogelijk dat het bestuur geheel uit niet-leden bestaat. Van der Sangen waarschuwt in zijn boek voor de mogelijkheid dat bestuurders (mits minder dan de helft) kunnen worden benoemd door niet-leden. Wanneer dit gekoppeld is aan de toekenning van stemrecht aan niet-leden kan deze combinatie er toe leiden dat er sprake is van verregaande vermindering van de invloed van de coöperatieleden op de benoeming van het bestuur (Van der Sangen, 1999:140).

Door vast te leggen dat in ieder geval de helft van het aantal bestuursleden (oud-) coöperatieleden moet zijn, kan overwicht van de leden gewaarborgd blijven. Uiteraard kunnen deze coöperatieleden, die in het algemeen bestuur zitten, het dagelijkse bestuur delegeren aan een door hen benoemde directie (Van der Sangen:1999:131).

Stelling VI

Het gematigde structuurregime is van toepassing op de grotere coöperatieve ondernemingen. Dit regime laat, naast dat de raad van commissarissen bij coöperaties minder bevoegdheden hebben dan bij vennootschappen, toe dat er maximaal tweederde van het aantal commissarissen komen uit de ledenkring (Van Dijk & Klep, 2005a:139). Door deze ledendominantie blijft het uitgesproken besloten karakter gehandhaafd, terwijl het structuurregime juist zou moeten leiden tot meer openheid.

“Minimaal tweederde van het aantal leden in de raad van commissarissen moet uit externe personen bestaan. Dit komt ten goede aan de transparantie en onafhankelijkheid”

In de Code Tabaksblad is de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen in een principe vastgelegd. Dit principe luidt: “De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren” (Monchy, 2004: 104). Na dit principe volgt de volgende best practice bepaling: “Alle commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling III.2.2.” Hierin staat onder andere als onafhankelijkheidscriterium dat een commissaris als afhankelijk geldt wanneer deze in de vijf voorafgaande jaar aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap is geweest.

Het grote belang dat de Code Tabaksblad hecht aan de onafhankelijke positie van de raad van commissarissen - zij laat slechts één afhankelijke commissaris toe - lijkt haast haaks te staan op de zogenoemde 2/3 criterium (eerder beschreven in H3.2.6). Dit criterium zorgt ervoor dat bij grote coöperaties, die onder de structuurregeling vallen, ten minste eenderde van het totale aantal commissarissen niet uit de kring van de leden afkomstig is (Galle, 1994b:45).

Volgens Van Dijk²¹ zijn het coöperatiebestuur, de ledenvergadering, de concerndirectie en de raad van commissarissen vaak zo georganiseerd dat er een evenwicht is tussen het ledenbelang en de strategische en operationele ambities van de directie. Hij zegt in een artikel dat er in toenemende mate commissarissen 'van buiten' worden aangetrokken, maar het coöperatiebestuur heeft nog altijd de meerderheid in de raad. Hij verwacht dat in deze verhoudingen geen verandering komt (Lalkens, 2004).

²¹ Van Dijk is directeur van de NCR de overkoepelende organisatie van agrarische coöperaties en is tevens hoogleraar aan de universiteiten van Wageningen en Nyenrode.

Bovenstaande passage geeft duidelijk weer dat er binnen de coöperatiewereld nog geen sprake is van duidelijke tendens richting het samenstellen van onafhankelijker commissariaten. Een wijziging in de corporate governance structuur van coöperaties zou er toe kunnen leiden dat de belangrijkste taken van de raad van commissarissen, namelijk het toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in een onderneming, adequater worden uitgevoerd.

De ledendominantie (zie H3.2.6) is ook op andere manieren te bewerkstelligen. Hierbij valt te denken aan het instellen van ledenkringen, voldoende coöperatieleden in het bestuur of het toekennen van meer bevoegdheden aan de raad van toezicht.

Stelling VII

De vraag naar extra eigen vermogen wordt om diverse redenen steeds groter bij de coöperaties; zelffinanciering voldoet in veel gevallen niet langer. Het inzetten van kapitaal van derden zou, ondanks de eerder beschreven spanningen (H3.2.6), de oplossing kunnen zijn. Deze derden (niet-leden) zouden een positie krijgen binnen de coöperatie in de vorm van een bijzonder lidmaatschap (Van der Sangen, 2001b+c).

“Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van ‘bijzondere leden’ (derden kapitaalverschaffers) een oplossing voor het financieringsprobleem van de coöperatie.”

De wijze van interne financiering bij coöperaties kan volgens Hendriksen en Van Oijen (2001:270) leiden tot het vermijden van nieuwe initiatieven met behulp van bijvoorbeeld overnames. Dit omdat men bij uitsluitend zelffinanciering door leden al gauw tegen het ‘horizonprobleem’²² (Bonin et al., 1993:1307) aanloopt. Coöperaties die voornamelijk gebruik maken van interne financiële middelen zullen zodoende onderinvesteren in vergelijking tot vennootschappen.

In de literatuur worden verschillende oplossingen voor het financieringsprobleem aangedragen.

Als eerste mogelijke oplossing wordt het overdraagbaar maken van de claims van de individuele leden genoemd. Dit kan door middel van het uitgeven van vermogenstitels waaraan bijzondere rechten worden verbonden zoals extra stemrecht of hogere vergoeding/korting (Galle, 1994b:52). Een nadeel van deze relatief nieuwe ontwikkeling is dat deze in strijd is met het gelijkheidsbeginsel dat ooit voor de coöperatieleden gold.

Een andere oplossing is inzetten van externe eigen vermogen verschaffers waarbij de zeggenschap van deze óf wordt afgekocht (Van Dijk & Klep, 2005a:202) óf wordt toegewezen in de vorm van een bijzonder lidmaatschap. Door Galle (1994b:53) werd deze oplossing - in 1994 - als een nog grotere stap gezien dan de eerste oplossing. Deze stap ondermijnt volgens hem de rechtsvorm van de coöperatie. Deze rechtsvorm heeft het functioneren exclusief ten behoeve van de leden als wettelijk voorgeschreven doel (zie H3.2.2). Ook Van Diepenbeek (1995:26) deelde de mening dat coöperaties een principiële onmogelijke weg belopen wanneer zij een deel van hun eigen vermogen van buiten de eigen ledenkring aantrekken. Hij bekritiseerde met deze mening de uitspraak in het financieringsrapport van de NCR (1990:57) waarin de optie om gebruik te maken van vermogenverschaffers buiten de ledenkring wordt aangedragen.

De eerste oplossing (het overdraagbaar maken van claims van de individuele leden) zou, gebaseerd op de uiteenzetting in de voorafgaande alinea, de minst ingrijpende en daardoor meest ideale oplossing zijn. Toch biedt deze oplossing in veel gevallen niet het benodigde extra eigen vermogen waar coöperaties, die verwickeld zijn in de losgebarsten internationale concurrentiestrijd, om verlegen zitten. De tweede oplossing lijkt nochtans de beste oplossing voor de financieringsproblematiek. Dit ondanks de in H3.2.2 beschreven spanning die tussen de belangen van leden en de externe kapitaalverschaffers aanwezig is.

²² Dit probleem ontstaat wanneer de duur van het gemiddelde lidmaatschap korter is dan de terugverdienperiode van een project. Hierdoor dient de interne rate of return op de activa bij een coöperatie hoger te zijn dan die bij in een vennootschap.

5 Veldonderzoek: de experts aan het woord

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste en meest in het oog springende antwoorden op de stellingen (zie H4.2) samengevat. De vier uitgebreide interviewuitwerkingen zijn opgenomen in de bijlage (H9.2). Daarnaast is er in de bijlage een matrix opgenomen waarin de meningen van de geïnterviewden met betrekking tot de stellingen zijn samengevat (H9.3.5). De beschrijvingen van de organisaties en de geïnterviewden zijn opgenomen in de uitgebreide interviewuitwerkingen. De interviews werden in juli en augustus afgenomen. Elk interview duurde ongeveer anderhalf uur. Het betreft hier semi-gestructureerde interviews. Het gestructureerde deel van de interviews hield in dat elke geïnterviewde werd gevraagd te reageren op een van te voren vastgesteld pakket stellingen. Deze werden opgesteld aan de hand van verscheidene denkbeelden uit allerhande literaire bronnen. De stellingen functioneerden tevens als afbakening waarbij de klemtoon kwam te liggen op het leden/niet-leden vraagstuk. Dit vraagstuk speelt immers bij beide bedrijfsvormen. Bij elke stelling waren een aantal subvragen opgesteld, die wanneer nodig, zouden kunnen leiden tot meer verdieping (zie de interviewopzet in de bijlage H9.1). De ongestructureerde dimensie van het interview ontstond doordat er herhaaldelijk om het eigen standpunt en de toekomstvisie van de geïnterviewde werd gevraagd. Met dit ongestructureerde deel werd getracht extra kennis te verwerven over de bestuursproblemen bij familiebedrijven/coöperaties om zo het verkennende karakter van dit onderzoek recht te doen.

De indeling van dit hoofdstuk komt overeen met de volgorde zoals de stellingen gesteld zijn tijdens de interviews. Hierbij hebben de stellingen vijf en zes alleen betrekking op de familiebedrijven. De stellingen en de toekomstvisies zijn verdeeld over vier paragrafen, waarbij getracht is vanuit de interne organisatie (H5.1 Bestuursorganen) via het schemergebied (H5.2 Ledeninvloed en speculaties over wel of niet gebruikmaken van externe financiering H5.3) naar de externe omgeving (H5.4 toekomstvisie) te categoriseren.

5.1 Bestuursorganen

Stelling I “Minstens de helft van aantal bestuursleden moeten leden of ex-leden zijn van de familie/coöperatie.”

Familiebedrijven

De heer Dijkman (Bolletje) gaf een uiteenzetting over de huidige en vroegere situatie van Bolletje. Waar vroeger het bestuur nog bestond uit meerdere familieleden is dit in de loop der jaren steeds minder geworden. Sinds 2001 is het laatste lid uit het bestuur verdwenen. Dit betekent niet dat de familie geen invloed kan uitoefenen, vindt Dijkman. De laatste Ter Beek zit nog in de RvC en denkt nog veel mee. Daar het kapitaal van de familie is, worden belangrijke beslissingen niet zonder toestemming van de familie genomen. De andere familieleden worden ook vertegenwoordigd door commissarissen. De familieinvloed blijft dus bestaan, met of zonder leden in het bestuur.

De heer Thomassen (FBNed) vindt het niet noodzakelijk dat de meerderheid van het bestuur bij familiebedrijven uit familieleden moet bestaan. Wel is dit een pré. Er moet voor gewaakt worden dat er geforceerd familieleden in het bestuur worden opgenomen, terwijl deze niet voldoende gekwalificeerd zijn. Veel ondernemers zijn zich er tegenwoordig van bewust dat het zowel het bedrijf als de persoon in kwestie geen goed doet wanneer een ‘ongeschikte’ persoon in het bestuur terecht komt.

Coöperaties

Wanneer we dan gaan kijken naar de coöperaties, dan zien we dat de heer Dinkhuijsen (Rabobank) zich niet kan vinden in deze stelling. Zij maken juist gebruik van professionals. Dit was eerst anders. Voor 2002 waren er twee bestuurlijke organen: de Raad van



Beheer en de hoofddirectie. De Raad van Beheer bestond toen gedeeltelijk uit vertegenwoordigers van de leden. Dat principe is losgelaten, omdat dit niet ten goede kwam aan de slagvaardigheid.

Professor Van Dijk (NCR) heeft hier een andere mening. In de oorsprong zal een bestuur vrijwel volledig uit leden bestaan. Wanneer de coöperatie echter groeit, neemt de professionalisering ook toe. Dit vraagt om goede bestuurders die je veel gevallen extern moet aantrekken in. Leden moeten echter wel een rol blijven spelen in het bestuur. Van Dijk is groot voorstander van een voorzitter uit de eigen leden. Zie ook stelling III.

De Rabobank Groep, waarbij de voorzitter niet afkomstig is van één van de lokale banken (leden), valt volgens Van Dijk buiten zijn eigen gestelde regel. Zijn regel is hierop niet toepasbaar, omdat de bestuurders bij de lokale banken ook externe deskundigen zijn. De bestuurders van de lokale banken voeren zelf namelijk geen onderneming waarvan de lokale coöperatie als verlengstuk dient. Dit in tegenstelling tot een melkveehouder die bestuurder is van een zuivelcoöperatie.

Stelling II “Minimaal tweederde van het aantal leden in de raad van commissarissen moet uit externe personen bestaan. Dit komt ten goede aan de transparantie en onafhankelijkheid”

Familiebedrijven

Dijkman vindt dat de huidige invulling bij Bolletje goed geregeld en te rechtvaardigen is. De commissarissen bij Bolletje zijn op dit moment Ter Beek (oud directeur-eigenaar) en de heren Wessels en Tromp. De twee laatstgenoemden vertegenwoordigen de rest van de familie. Onafhankelijk zijn deze personen dus zeker niet. Dit is hier geen probleem volgens Dijkman, aangezien de familie het kapitaal inbrengt en zo dus hun invloed moet kunnen uitoefenen. De familie wil graag zien en controleren wat er met hun geld gebeurt.

Thomassen is van mening dat een RvC niet te allen tijde hoeft te bestaan uit een meerderheid van externe personen om goed te kunnen functioneren. Hij onderbouwt zijn mening door het artikel van Reeb (2004) aan te halen. Uit deze analyse blijkt dat een mix van familieleden en onafhankelijke personen binnen de RvC leidt tot de beste resultaten. Hierbij moet minimaal eenderde van het totale aantal commissarissen een familielid zijn. Het komt volgens Thomassen wel voor dat er RvC's binnen familiebedrijven zijn waar de meerderheid uit niet-familieleden bestaat. In deze gevallen functioneert de RvC eerder als klankbord en niet als RvC met uitgebreide bevoegdheden. Wel is het van belang dat de RvC tegengewicht kan bieden aan de soms wat impulsieve gedragingen die een bestuur bestaande uit ondernemende personen vaak niet vreemd zijn. Ook wordt de RvC tegenwoordig steeds vaker gebruikt om toekomstige bestuurders (uit de familie) voor het familiebedrijf klaar te stomen.

Coöperatie

Sinds de structuurwijziging in het management van Rabobank bestaat de RvC voor de helft uit externe professionele commissarissen (juristen, mensen uit het bedrijfsleven, hoogleraren etc.) en de andere helft uit de coöperatieve achterban (oud-directeuren van lokale banken, mensen van agrarische coöperaties etc.). Deze worden hier als onafhankelijk gezien. In de RvC zijn er geen commissarissen die naast deze functie een functie als bestuurder bij een lokale Rabobank bekleden. De enige commissaris die op dit moment als afhankelijk wordt gezien is een advocaat die veel opdrachten voor Rabobank uitvoert. De Centrale Kringvergadering²³ (CKV) behartigt het ledenbelang. Wanneer de leden via de CKV niet zoveel macht zouden hebben dan zouden er volgens Dinkhuijsen meer afhankelijke commissarissen zijn geweest.

²³ De functie van de Centrale Kringvergadering wordt in de bijlage “Interview Rabobank Groep” beschreven.



Van Dijk stelt dat drie onafhankelijke commissarissen het meeste ideale model is, wanneer er voldoende commissarissen in de RvC zitten. Bij benadering zou éénderde deel onafhankelijke commissarissen prima zijn. Dit is dus in overeenstemming met het zogenaamde tweederde criterium. De Code Tabaksblat geeft een maximum van één afhankelijke commissaris. Van Dijk is van mening dat deze regeling te streng en de term onafhankelijkheid te vaag is geformuleerd. In de praktijk overstijgt het aantal externe commissarissen het getal van drie meestal dan ook niet.

In Nederland werken veel coöperaties in toenemende mate met externe commissarissen. Zij doen dit veel meer dan de meeste andere Europese landen. De coöperatieleden hebben daarbij zelf uiteraard nog wel steeds een goed beeld van de te volgen langetermijnstrategie. Zij beseffen echter dat de ervaring van externe commissarissen en bestuurders van groot belang is om een grote coöperatie goed te kunnen besturen. De ‘managerial’ ervaring op het gebied van onder andere HRM, marketing en logistiek van deze externen zijn nodig om grote complexe organisaties adequaat te kunnen besturen.

De leden van een coöperatie willen dat de RvC onafhankelijk is ten opzichte van het bestuur, maar niet ten opzichte van de leden. Voor de leden hangt veel af van hoe de coöperatie functioneert. Hierdoor zijn de leden doorgaans erg betrokken bij de coöperatie. Deze betrokkenheid is in de regel veel groter dan die van aandeelhouders bij een beursgenoteerde vennootschap.

Stelling III “Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies door juist niet-leden worden vervuld.”

Familiebedrijven

Bij Bolletje wordt hier niet op gelet. Op dit moment is de huidige algemeen directeur geen lid van de familie Ter Beek. Wel is de algemeen directeur een goede bekende van de familie. Hij was jarenlang de rechterhand van Bertus ter Beek. Zij worden in het bedrijf ook wel als broers gezien. Ter Beek is overigens ook nauw betrokken geweest bij de aanstelling van de CFO. De huidige CFO heeft echter de ‘pech’ dat Ter Beek econometrist is. Het financieel beleid wordt dan ook nauwlettend in de gaten gehouden door Ter Beek. De CFO heeft formeel alleen verantwoording af te leggen aan de algemeen directeur. Wanneer er zeer grote bedragen geïnvesteerd moeten worden (zoals laatst de bouw van een grote hal) dan maakt Ter Beek wel een afspraak met de CFO om te kijken hoe zijn geld uitgegeven wordt. Het is mogelijk dat in de toekomst de functie van algemeen directeur weer vervuld wordt door een familielid. Hoe denkt Dijkman dan over de stelling? Dijkman geeft aan dat er dan inderdaad voldoende tegengewicht geboden moet worden door de overige ‘onafhankelijke’ bestuursleden.

Deze mening wordt gedeeld door FBNed. Volgens Thomassen is het belangrijk dat er een bepaald tegenwicht wordt geboden aan ‘*de impulsiviteit van de ondernemer*’. Op dat soort momenten is het belangrijk dat een buitenstaander aan de rem kan trekken. De precieze invulling van deze posities is echter niet het belangrijkste. Het belangrijkste is dát er een tegenwicht is. Het kan namelijk ook zo zijn dat juist de financiële man iemand uit de familie is. In dat geval zou de voorzitter juist een buitenstaander moeten zijn. Uit de praktijk blijkt overigens dat de in de stelling genoemde invulling van de posities het meest voorkomt.

Daarbij moet ook de emotie bij bepaalde functies niet uit het oog verloren worden. In sommige branches is het belangrijk dat juist de heer Jansen van Jansen BV de verantwoordelijke man is en degene is die de deals sluit.

Coöperaties

Dinkhuijsen is het hier niet mee eens. Bij de Rabobank gebruikt men het principe van collegiale verantwoordelijkheid. Beslissingen worden genomen door het hele bestuur en



niet door afzonderlijke bestuursleden. De bestuursleden moeten elkaar qua competenties aanvullen. Dit geldt ook voor de RvC. Naar de eventuele achtergrond van kandidaten bij de coöperatie zelf wordt niet gekeken. Uitzondering hierop is prof. Moerland die een bestuurlijk verleden heeft bij de onderneming en deskundige is op het gebied van corporate governance. Commissies die de corporate governance van de bank(en) in de gaten houden en daarover adviseren, rapporteren aan de heer Moerland, die als deskundige fungeert. Er is echter nergens beschreven dat leden of niet-leden te allen tijde bepaalde functies moeten invullen.

Op deze stelling antwoordde Van Dijk dat er bij coöperaties gezien de structuren soms lastig te bepalen is wie daadwerkelijk het bestuur is. In de verschillende bestuursmodellen bestaan verschillende organen; zo kan er sprake zijn van een directie en een Raad van Beheer (deze modellen worden besproken in H3.2.4). De CEO van een onderneming als Philips (Kleisterlee) is formeel gezien collega van de voorzitter van de Raad van Beheer van een coöperatie. De (voorzitter van de) directie is echter qua professionaliteit te vergelijken met Kleisterlee. In de Raad van Beheer zitten parttimers terwijl dat in de directie niet mogelijk is. Het verschil tussen de bestuursmodellen bij vennootschappen en bestuursmodellen bij coöperaties wordt veroorzaakt door het feit dat er in coöperaties vaak drie organen zitten. Dit zijn de Raad van Beheer (ten behoeve van de belangen van de leden), Raad van Commissarissen (toezicht) en Raad van Bestuur (dagelijkse leiding van de onderneming) naast elkaar staan. In NV's zoals Philips zie je twee organen (RvC en RvB).

Bij de meeste coöperaties waar sprake is van een tweepolig model zijn zowel de CEO als de CFO professionele functionarissen; het wel of niet lid zijn speelt hier geen enkele rol. Het ledenbelang wordt dan doorgaans behartigd in de algemene ledenvergadering (ALV). Bij Rabobank bestaat er naast de ALV ook nog de Centrale Kring Vergadering (CKV). Hierover is Van Dijk zeer te spreken. Dit is als het ware het parlement binnen de Rabobank. Hier wordt het ledenbelang gearticuleerd. De CKV is inhoudelijk sterk en zeer goed geïnformeerd.

5.2 Ledeninvloed

Stelling IV "De stem van een lid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid."

Familiebedrijven

Deze stelling wordt omarmd door Dijkman. Het bedrijf en het kapitaal zijn van de familie en het is daarom ook niet raar dat de familie zeggenschap wil in het bedrijf. De uiteindelijke beslissing ligt dan ook altijd bij de familie. Dit gaat alleen om belangrijke beslissingen: de dagelijkse leiding ligt gewoon in handen van mensen van buiten de familie. De rest van de familie heeft geen directe invloed meer. Zij kunnen alleen nog hun invloed uitoefenen via de RvC, waar de overige twee commissarissen (buiten Ter Beek) de familie vertegenwoordigen.

Indien bij een familiebedrijf de RvB bestaat uit familieleden en de RvC uit externen, dan kan het voorkomen dat de RvC zich neerlegt bij een besluit van de familie waar zij het niet mee eens is. Dit hoeft geen kwalijke zaak te zijn, volgens Thomassen. De onderneming is uiteindelijk eigendom familie en niet van de commissarissen.

Volgens Thomassen staan er in de wet drie hoofdfuncties van de RvC beschreven, deze zijn: klankbord, toezicht en controle. De vierde (niet in de wet geformuleerde) functie is toegang verschaffen tot netwerken. Thomassen is van mening dat de functies klankbord en toegang tot netwerken het belangrijkste zijn binnen ondernemingen waarbij de familie zelf actief is in de directie. Wanneer de familie niet meer actief is in het bestuur, dan worden juist de andere functies belangrijk. Controle op het bestuur dat bestaat uit niet-leden wordt dan de belangrijkste functie.

Coöperaties

De invloed van leden of niet-leden is bij de Rabobank formeel vastgelegd. De besluitvorming is gebaseerd op consensus waarbij elk lid van het orgaan één stem heeft. Hier heeft het wel of niet lid zijn van de coöperatie geen invloed. Macht wordt afgedwongen op basis van kennis. De professionele sfeer in het bestuur laat ook merken dat ledenvertegenwoordiging hierin geen invloed heeft. De macht van de leden komt volgens Dinkhuijsen vooral terug in de CKV.

De NCR was hierover kort en stellig. Wanneer niet-leden binnen worden gehaald in de directie dan moet hun stem gelijk zijn aan die van de leden. Deze personen worden om een bepaalde reden binnengehaald, vaak om hun expertise, en moeten daarom volwaardig lid zijn van het bestuur en niet als minderwaardig gezien moeten ten opzichte van de coöperatieleden, aldus Van Dijk.

Stelling V “Belangrijke (strategische) beslissingen moeten goedgekeurd worden door externe betrokkenen en niet door ‘gekleurde’ familieleden.”

Deze stelling wordt door Bolletje niet afgewezen, maar ook niet volmondig met ‘ja’ beantwoord. Dit ligt namelijk aan het familiebedrijf zelf. Binnen sommige familiebedrijven neemt de familie alle beslissingen. Het vertrouwen in de werknemers bij Bolletje is volgens Dijkman groot. Het marketingbeleid van Bolletje wordt bijvoorbeeld volledig losgelaten door de familie. Toch blijft het principe staan dat het bedrijf van de familie is. Fundamentele beslissingen worden daarbij zodoende nog steeds door de familie beoordeeld. Dit neemt echter niet weg dat op bepaalde onderwerpen (het neerzetten van een nieuwe productiehal) er specialisten zijn die meer van de materie afweten dan de familie. Deze worden dan ingehuurd en geven ook hun mening.

Ook Thomassen is van mening dat uiteindelijk het bedrijf van de familie is. Die hebben in principe de laatste stem. Wanneer voorafgaand aan een dergelijke beslissing een goede discussie is geweest waarin de betrokkenen van buiten de familie duidelijk hebben gemaakt waarom een bepaalde beslissing wel of juist niet genomen moet worden, dan zit de taak van deze groep erop. Het is aan de familie om dit advies op te volgen of naast zich neer te leggen. Het niet opvolgen van bepaalde adviezen kan ook te maken hebben met een bepaald uitgangspunt. Daar waar de familie kijkt naar de lange termijn (de volgende generaties) daar kijken externe bestuurders/commissarissen meer naar een kortere termijn. Dan is het niet verkeerd om het familiebelang te laten prevaleren. Als voorbeeld werd een bedrijf genoemd dat op advies van de familie zich terugtrok uit een kansrijke markt vanwege veiligheidsredenen. Wanneer er voor een andere koers dan die van de RvC gekozen wordt, dan is het wel van belang dat er begrip wordt gekweekt bij deze personen. Anders zal dit orgaan niet meer goed functioneren.

Stelling VI “In het belang van de onderneming mag het aspect ‘familie’ geen rol spelen bij de opvolging bij topfuncties. Kwaliteit moet de enige raadgever zijn.”

Dijkman kan zich hier helemaal in vinden. Bij de laatste opvolging is er bij Bolletje geen familielid aangenomen, omdat er onder de familieleden de interesses elders lagen. De familie Ter Beek vindt dat de continuïteit en de zelfstandigheid van het bedrijf de belangrijkste doelstellingen van Bolletje behoren te zijn. Voor het bedrijf zelf is het echter wenselijk om in de toekomst weer iemand uit de familie in het bestuur te krijgen. Uiteraard moet dit familielid dan wel een geschikte kandidaat zijn. Hij mag qua professionaliteit nauwelijks onder doen voor een externe kandidaat. Door opnieuw een familielid op een bestuurlijke functie aan te nemen kan de binding tussen het bedrijf en de aandeelhouders (de familie Ter Beek) in stand gehouden worden.

Er zijn binnen Bolletje geen regels opgesteld betreffende de opvolging bij topfuncties. Er worden dezelfde selectieprocedures gebruikt zoals die ook gelden voor het hoger en midden managementkader. Allereerst wordt er gekeken of er iemand binnen Bolletje in aanmerking komt voor deze functies. Wanneer dit niet het geval is, dan wordt er met behulp van wervingsbureaus en/of headhunters gezocht naar externe kandidaten. De familie heeft bij de benoeming van nieuwe bestuurders nog steeds een grote rol. Dit is enerzijds via de RvC en anderzijds door de inmenging van Ter Beek in deze procedure.

Thomassen is van mening dat het feit dat iemand een familielid is, zeker een rol mag spelen bij de opvolging van topfuncties. Een kandidaat die tevens familielid is kan zeker voordelen hebben boven iemand van buiten de familie. Zo is een familielid van jongs af aan opgegroeid met het bedrijf en is hierdoor erg betrokken en gemotiveerd. Wanneer er een kandidaat-opvolger van buiten de familie beschikbaar is die echter duidelijk beter gekwalificeerd is dan het familielid dan dient deze persoon de functies te betreden. Thomassen volgt hierin de lijn van Bavaria. Bavaria heeft als beleid waarbij personen worden beoordeeld. Wanneer er een 8 wordt gescoord door het niet-lid en een 7,5 voor het familielid, dan mag er gekozen worden voor het familielid. De extra motivatie die een familielid met zich meebrengt en de kennis over het bedrijf zijn hierbij een meerwaarde die niet onderschat mag worden.

5.3 Financiering

Stelling VII "Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van 'bijzondere leden' (derden kapitaalverschaffers) een oplossing voor het financieringsprobleem van de coöperatie."

Familiebedrijven

Bij Bolletje wordt er bij het doen van investeringen geen gebruik gemaakt van externe financiering. Al het kapitaal is van de familie zelf. Dit is een bewuste keuze. Zo behoudt de familie alle zeggenschap binnen Bolletje. Volgens Dijkman zou de familie Ter Beek Bolletje eerder verkopen, wanneer bijvoorbeeld de continuïteit van het bedrijf in gevaar komt, dan dat zij iemand naast zich zou dulden.

De mening van Dijkman zelf met betrekking tot de stelling is dat er op dit moment behoorlijk geïnvesteerd wordt door de familie in de onderneming. Hij sluit echter niet uit dat in de verre toekomst er wel dusdanige acquisities worden gedaan waarbij er vreemd vermogen nodig is. Mits natuurlijk de continuïteit en zelfstandigheid van Bolletje hierdoor vergroot kan worden. De wijze waarop er binnen Bolletje met geld omgegaan wordt past Dijkman wel. Hij is van mening dat wanneer je naar je eigen portemonnee kijkt je de uitgaven ook moet afstellen op de inkomsten. Gezien de interne doelstellingen, het in vijf jaar tijd verdubbelen van de omzet, moet er wel voldoende kapitaal voor handen zijn. Een grote acquisitie zal betaald worden uit eigen vermogen.

Thomassen is het hier wél mee eens. De angst van familiebedrijven om 'vreemd' geld in de onderneming te stoppen is volgens hem begrijpelijk, maar niet verstandig. Men wil graag de onderneming beschermen. Werkend met eigen geld, leidt er doorgaans toe dat over bepaalde beslissingen langer wordt nagedacht. Wanneer je echter het geld nodig hebt en dit niet in de familie voor handen is, dan kan men bij het buiten houden van vreemd geld niet verder investeren. Niet investeren betekent in de markt achteruitgang. De angst om de macht te verliezen zou men moeten opwegen tegen de positieve kanten van de investering: een extra aandeelhouder kan ook zo zijn expertise en kennis meenemen waar een onderneming van kan profiteren. Wel moet er goed gekeken worden wie deze aandeelhouder is en wat deze wil met de onderneming.

Deze aanbeveling wordt door FB Ned dan ook gedaan aan familiebedrijven. Onder succesvolle familiebedrijven is geconstateerd dat een mix van eigen kapitaal en 'vreemd' kapitaal leidt tot goede resultaten. De invloed van deze derden is afhankelijk van de

inbreng. De uiteindelijke macht moet echter te allen tijde bij de familie blijven liggen. Wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, dan moet de familie daar het laatste woord over hebben.

Coöperaties

Het gebruik maken van derden kapitaalverschaffers is binnen de Rabobank besproken. De dochters van Rabobank (Robeco, Interpolis) mogen vermogen aantrekken van derden om zo te kunnen groeien en beter te worden in hun bedrijfstak. Beursgang of een strategische samenwerking is mogelijk. Daarbij is expliciet vastgelegd dat de Rabobank te allen tijde de meerderheid behoudt.

In de coöperatieve wereld komen fusies voor. Voor de Rabobank zelf is dit op dit moment niet relevant, maar in de verzekeringswereld (Interpolis) komt dit regelmatig voor. Wanneer deze samengaan, dan krijgen beide partijen een plek in de governance van de nieuwe onderneming. Wanneer Rabobank zelf zou gaan fuseren, dan zou de investeerder een positie krijgen in de besturing van het nieuwe bedrijf.

De Rabobank beschikt nu ook over bepaalde vermogensinstrumenten. Dit zijn speciale ledencertificaten die gekocht kunnen worden. Hierover wordt een dividend betaald dat gekoppeld is aan de rente voor staatsleningen. Dit certificaat is een beleggingsvorm en is niet hetzelfde als het normale ledencertificaat dat je als lid van de bank krijgt.

Van Dijk begint zijn betoog over het gebruik van derden kapitaalverschaffers met de mededeling dat de meningen hierover sterk uiteen lopen. Zijn eigen mening is dat wanneer een investering aantrekkelijk genoeg is, de coöperatieleden er zelf geld voor vrijmaken. Is dit niet het geval dan zijn er ook geen externe investeerders geïnteresseerd te krijgen.

Vanuit het perspectief van de coöperatie zijn er drie mogelijkheden om het eigen vermogen te vergroten. Ten eerste kan een coöperatie bij het vaststellen van de productprijs het eigen vermogen doen toenemen. Zo kan een afzetcoöperatie minder uitbetalen aan zijn leden of een inkoopcoöperatie een hogere prijs doorberekenen aan haar leden. Als tweede mogelijkheid zijn er diverse financieringsvormen om via inleg van de leden het eigen vermogen van de coöperatie te vergroten. Het traditionele financieringsinstrument, 'het vermogen in de dode hand', was uitstekend geschikt bij investeringen op de korte termijn, maar minder geschikt op de lange termijn²⁴. Mede hierdoor worden in toenemende mate op naam gestelde financieringsvormen bedacht. Bij Friesland Foods worden er bijvoorbeeld persoonsgebonden aandelen uitgegeven (Bogaarts, 2006:21). De winstbepaling is, bij deze op naam gestelde vormen, lastig toepasbaar. Welk deel van de omzet van een coöperatie kan gezien worden als winst? Van Dijk is trouwens een tegenstander van het UA (uitgesloten aansprakelijkheid) maken van een coöperatie. Dit betekent dat de leden geen verantwoording willen dragen voor hun coöperatie. Als laatste optie om het eigen vermogen te vergroten kan de coöperatie derden binnenhalen. Deze vermogensverschaffers zijn geïnteresseerd in de 'exit condities' en het dividend en/of koerswinst. Het grote nadeel van deze optie is dat je zeggenschap aan derden moet afstaan. Hier is Van Dijk geen voorstander van.

Vanuit het perspectief van het coöperatielid gezien zijn er drie investeringsmogelijkheden. Hij kan investeren in zijn eigen onderneming. Hij kan investeren in de coöperatie. Of hij kan ergens anders gaan beleggen. Het idee achter ondernemen is dat je meent met je eigen onderneming een hoger rendement kan halen dan op de bank of op de beurs.

Van Dijk is van mening dat de hele discussie rondom de financiering van coöperaties sterk opgeklopt is door diegenen (o.a. accountants) die er geld aan verdienen om de coöperaties de beurs op te krijgen.

²⁴ Als voorbeeld: investeren in de bouw van een zuivelfabriek, waarbij de investering zich al na het voltooien begint terug te verdienen. Voor lange-termijn investeringen zoals investeren in nieuwe markten of productontwikkeling die meer dan vijftien jaar kunnen duren, is dit investeringsinstrument veel minder geschikt.

5.4 Toekomstvisie

Familiebedrijven

Dijkman voorziet in de toekomst een verandering op het gebied van corporate governance. Het familiebedrijf zal steeds meer in een bepaald keurslijf worden gedrukt, of men dat wil of niet. Zolang het een code is en deze niet verplicht is, zal Bolletje er niet snel wat mee doen. Voor investeerders hoeft Bolletje het niet te doen, aangezien er geen gebruik wordt gemaakt van derden kapitaalverschaffers. Deze Code die gezien wordt als 'window dressing' zal alleen maar geld kosten en tijdrovend zijn. In dit opzicht wordt de mening van FBNeD ook gedeeld. Men stelt die regels vast waaraan men zich echt wil houden. Andere zaken worden buiten beschouwing gelaten.

In de toekomst verwacht Thomassen dat er meer regels zullen komen voor het ondernemerschap in familiebedrijven. Een Code zoals Tabaksblat hoeft er niet te komen en dat is ook de mening van FBNeD. Dergelijke codes moeten door (familie)bedrijven zelf opgesteld kunnen worden. Regels over de afhankelijkheid of onafhankelijkheid van het commissariaat vindt Thomassen overbodig, wanneer er ook gepresteerd kan worden met een samenstelling die afwijkt van de Code²⁵. Dat de overheid een bepaalde verantwoordelijkheid heeft over een deel van het bedrijfsleven waarin ongeveer 50% van de mensen werkzaam is, is voor Thomassen geen reden om een dergelijke Code verplicht te stellen. Het gevaar van dergelijke codes is dat deze de creativiteit en het ondernemerschap in gevaar brengen. Men wordt beperkt in zijn doen en laten, omdat op allerlei zaken gelet moet worden. Er moet geen regulering komen, maar meer voorlichting over deze zaken. Voor het onderwijs is hierin een rol weggelegd. Als voorbeeld geeft Thomassen de cases die besproken worden in het onderwijs. Deze gaan vrijwel altijd over grote bedrijven als IBM, Shell en Hewlett-Packard. Er zou meer aandacht moeten zijn voor de kleine private ondernemingen. Het onderzoeksgebied van deze bacheloropdracht wordt door Thomassen dan ook toegejuicht. Brancheorganisaties en accountants zijn in de voorlichting van familiebedrijven ook belangrijk. FBNeD speelt daarin een belangrijke rol en probeert met eigen publicaties familiebedrijven voor te lichten over belangrijke onderwerpen.

Coöperaties

De Rabobank Groep heeft de Nederlandse Corporate Governance Code grotendeels ingevoerd. Op de website wordt een overzicht gegeven waarin staat welke punten Rabobank niet heeft ingevoerd of waar ze van afwijkt. De reden waarom de Rabobank gekozen heeft voor het voldoen aan deze wettelijk, maar voor haar niet verplichte code, is duidelijk. Als bank doet men veel transacties op de geld- en kapitaalmarkt en bij het aantrekken van kapitaal zal de kapitaalverstrekker graag zien dat de onderneming transparant te werk gaat. De Nederlandse Corporate Governance Code bevordert dit. Volgens Dinkhuijsen probeert De Rabobank haar eigen governance code continu te herijken aan wat er in de maatschappij speelt. Wel krijgen hierbij de internationale regelgevingen zoals de IFRS (International Financial Reporting Standards) en SOX (Sarbanes-Oxley) op dit moment meer aandacht dan het opnieuw onder de loep nemen van de Code Tabaksblat.

De NCR heeft twee punten aan haar eigen code toegevoegd die volgens haar onderbelicht blijven in de Code Tabaksblat. Het eerste punt is dat er ruimte moet blijven voor ondernemerschap. Ondernemerschap is iets anders dan management. Met ondernemerschap wordt bedoeld: innovatief zijn en ruimte geven aan gezonde discussies (oppositie binnen de onderneming). De NCR meent dat de nadruk die bij Code Tabaksblat ligt op controlemechanismen, en dan in het bijzonder de 'audit commissie', er voor zorgt dat mensen

²⁵ Hier voorziet de Nederlandse Corporate Governance Code ook in. Wanneer men een bepaald principe niet wil overnemen, dan is er de mogelijkheid om hier van te wijken met daarbij de reden waarom men er van afwijkt. Dit is de explain-optie.



‘risk-aversed’ worden. Hierdoor raakt het ondernemersschap ondergesneeuwd. Het tweede punt dat de NCR toegevoegd heeft is de effectiviteit van de ledeninvloed. De NCR vindt het standpunt van Code Tabaksblat dat aandeelhouders zeggenschap moeten hebben niet genoeg. De NCR is van mening dat de coöperatie zelf structuren moet ontwerpen zodat de leden zelf invloed kunnen uitoefenen op de missie en de langetermijnstrategie. Hoe dat precies georganiseerd moet worden is nog een groot vraagstuk. Maar dit is wel een grondprincipe dat is toegevoegd aan de code van de NCR.

Met betrekking tot de toekomst ziet Van Dijk meer flexibiliteit in de besturing van coöperaties ten opzichte van de Code Tabaksblat. Het ondernemersschap en de effectiviteit van de ledeninvloed zijn voor de NCR zo belangrijk dat nieuwe bestuurlijke vormen zoals het one-tier board bespreekbaar zijn. Mits de ledeninvloed voldoende gewaarborgd blijft. Van Dijk sluit het interview af met een pleidooi voor minder georganiseerd toezicht. Dit is volgens hem in veel gevallen tot in het absurde toe doorgetrokken. Fouten moeten gemaakt kunnen worden, hier leert men van.

Voor een overzicht van alle in dit hoofdstuk beschreven meningen verwijzen wij naar de bijlage. Hierin is een matrix opgenomen waarin de meningen van de geïnterviewden met betrekking tot de stellingen zijn samengevat (H9.3.5).

6 Resultaten

Nadat we diverse experts aan het woord hebben gelaten, komen wij in dit hoofdstuk als onderzoekers zelf aan het woord.

Wij beginnen dit hoofdstuk met een korte opsomming van de resultaten van de eerste hoofdstukken. Vervolgens worden de verschillende meningen die de geïnterviewden hebben over de besturing van familiebedrijven of coöperaties geanalyseerd. Mede met behulp van deze analyse bepalen wij ons eigen onderbouwde standpunt welke manieren van besturen als wenselijk beschouwd kunnen worden.

Vanuit ons ingenomen standpunt geven we in het tweede deel van dit hoofdstuk een eindoordeel over de door ons waargenomen stand van zaken bij de besturing van familiebedrijven en coöperaties. Welke van de eerder door ons gevonden problemen in de literatuur zouden door middel van corporate governance verholpen kunnen worden?

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een door ons opgesteld advies over de mogelijke bijdrage van corporate governance om de geconstateerde besturingsproblemen te verhelpen. Als laatste geven we enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.1 Analyse

Uit het onderzoek naar de omvang van familiebedrijven en coöperaties is gebleken dat ze een grote rol vervullen in de Nederlandse economie. Deze ondernemingen onderscheiden zich van de ‘normale’ ondernemingen op het gebied van ledenvertegenwoordiging. De coöperaties die functioneren als een verlengstuk van de bedrijfshuishoudingen van hun leden, moeten rekening houden met het belang en betrokkenheid van deze leden bij de coöperatie. Het familiebedrijf zal een goede balans moeten vinden tussen eigendom, bedrijf en familie.

Bij het literatuuronderzoek zijn een aantal problemen aangetroffen:

Familiebedrijven:

- Opvolgingsproblematiek
- Externe personen in management
- Strategische veranderingen
- Samenstelling RvC en RvB
- (In)formeel ledeninvloed

Coöperaties:

- Individueel ledenbelang versus continuïteitsstreven
- Verhouding bestuur en directie
- Samenstelling RvC en RvB
- Ledendominantie
- Financieringsproblematiek

Al deze problemen komen voort uit het feit dat leden en niet-leden soms tegenstrijdige belangen hebben. Belangrijk is dat de rol van leden en niet-leden duidelijk gedefinieerd wordt. Wanneer dit niet gebeurt, dan ontstaan er conflicten bij de besturing van deze ondernemingen.

Wij beginnen dit hoofdstuk met een analyse van de in hoofdstuk 5 gevonden resultaten. Deze resultaten bestaan uit de meningen van de geïnterviewden over de besturing van familiebedrijven of coöperaties.

Bestuurlijke structuur

De bestuurlijke structuur van een beursgenoteerde onderneming bestaat uit de volgende organen: de RvB, de RvC en de AvA. Bij niet-beursgenoteerde familiebedrijven en coöperaties die vallen onder de structuurregeling zijn deze organen ook aanwezig. De samenstelling en de bestuurlijke macht van elk van deze bestuursorganen kan per onderneming echter danig verschillen. In deze paragraaf analyseren wij de mogelijke

samenstellingen zoals die naar voren kwamen bij de interviews. De RvB is verantwoordelijk voor onder meer de realisatie van de doelstellingen van de onderneming, maar ook voor de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten (Monchy, 2004:64). De variatie in de samenstelling van de verschillende bestuursorganen staat duidelijk in verband met de verschillende groeistadia die zowel een familiebedrijf als een coöperatie kan doorlopen. Bij beide ondernemingsvormen worden de bestuursfuncties in de beginfase doorgaans grotendeels door de familie- of coöperatieleden vervuld. Wanneer de organisatie groeit dan verschuift de balans steeds meer richting ‘externe’ professionals. De belangen van de familie- of coöperatieleden worden dan steeds meer rechtstreeks door óf de commissarissen óf in het geval van de Rabobank door de CKV behartigd. Deze situatie kan ontstaan doordat er geen familieleden of coöperatieleden meer voor handen zijn die over voldoende deskundigheid, interesse of tijd beschikken om de organisatie te leiden.

Naar onze mening liggen voornamelijk bij de latere stadia diverse gevaren op de loer. Het eerste gevaar is dat bij beide ondernemingsvormen de kans groot is dat zowel de familie- als de coöperatieleden zich steeds meer vervreemd gaan voelen van hun organisatie. Bij familiebedrijven kan dan de verantwoordelijkheid en betrokkenheid als eigenaar in het geding komen. Maar ook de identiteit van en het domein waarbinnen het familiebedrijf opereert zal steeds minder duidelijk worden (ABN AMRO, 2006:17). Bij coöperaties spreekt men ook wel van het follow-upprobleem (H3.2.6), wanneer de leden niet langer het gevoel meer hebben dat zij het besluitvormingsproces werkelijk kunnen beïnvloeden. Ten tweede zijn wij van mening dat er een verschil kan ontstaan tussen het doel dat de familie- of coöperatieleden en het bestuur in de vorm van een directie nastreeft. Hierbij kan het gevaar ontstaan dat de RvC in plaats van zijn meer adviserende of toezichthoudende taak zich meer gaat richten op uitvoerende taken. Hierdoor gaat de balans tussen de organen verloren. Deze ondoorzichtige besturing van de onderneming zal de slagvaardigheid en verantwoordelijkheid niet ten goede komen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de discussie die binnen de Rabobank ontstond naarmate de Raad van Beheer (formeel het bestuur, bestaande uit coöperatieleden) steeds meer van zijn verantwoordelijkheden overhevelde naar de hoofddirectie, die over bancaire deskundigheid beschikte. Dit had tot gevolg dat het bestuur steeds meer een toezichthoudende taak ging vervullen (Sluyterman et. al, 1998:346). Binnen een democratische rechtsvorm als de coöperatie moet naar onze mening echter verantwoording worden afgelegd aan de leden door diegenen die ook daadwerkelijk leiding geven aan het bedrijf. Hierbij onderbouwen wij onze mening door Galle te citeren: “De leden horen het besturen te domineren” (1994b:40).

De oplossing die Van Dijk aandraagt om binnen het bestuur de functie van voorzitter bij voorkeur door een lid te laten vervullen lijkt ons een stap in de goede richting, om meer betrokkenheid van en verantwoording naar de leden te creëren. Wanneer er echter niemand met voldoende deskundigheid beschikbaar is (zoals vaak voorkomt bij een familiegecontroleerde onderneming) dan is er misschien de mogelijkheid om een persoon die namens de familie handelt in het bestuur te benoemen.

De samenstelling van de RvC is, na de hierboven besproken RvB, het tweede bestuurlijke orgaan dat wij in dit hoofdstuk gaan analyseren. Volgens Monchy (2004:96) zijn de taken en werkwijze van de RvC het toezicht houden op het beleid van RvB en op de algemene gang van zaken in de onderneming. Zij staat de RvB met raad terzijde en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de betrokkenen bij de onderneming af. Het gezonde tegengewicht dat de RvC moet bieden aan de RvB wordt bij zowel familiebedrijven als coöperaties onderkend. Dit tegengewicht kan weliswaar variëren in zwaarte: van klankbord tot orgaan met vergaande bevoegdheden. Toch is naar onze mening dit tegengewicht zeker niet altijd even duidelijk aanwezig. Zo zitten bij Bolletje namelijk zowel in de RvB (de huidige directeur was jarenlang de rechterhand van Ter Beek) als in de RvC (alle commissarissen vertegenwoordigen de familie) bestuursleden die handelen in overeenstemming met het belang van de familie. Ook bij het gros van de grotere coöperaties is de meerderheid van de commissarissen nog altijd niet onafhankelijk. Vaak blijft het

aantal onafhankelijke commissarissen steken rond het eenderde criterium. Zelfs bij de Rabobank, die pretendeert dat zij slechts één onafhankelijke commissaris heeft, valt dit nog maar te bezien. Want hoe onafhankelijk zijn commissarissen die uit de coöperatieve wereld komen? Uiteraard is het volkomen begrijpelijk dat zowel familieleden die eigenaar zijn als coöperatieleden, die met hun eigen huishouding grotendeels afhankelijk zijn van het functioneren van de onderneming, de invloed van ‘buitenstaanders’ beperkt willen houden. Volgens ons zal hun zeggenschap beter via de daarvoor bestemde organen zoals de AvA, AV of zoals bij de Rabobank via de CKV tot uiting kunnen komen.²⁶ Of zoals hierboven werd vermeld via de voorzittersfunctie in het bestuur.

Balans in besturing

Voor het vinden van de juiste balans tussen de verschillende partijen in een bestuursorgaan is het belangrijk dat er gekeken wordt naar de competenties van de personen in kwestie. Een duidelijke rolverdeling kan echter niet voorgeschreven worden. Binnen familiebedrijven en coöperaties is er vaak sprake van leden die een bepaalde zeggenschap willen. De familie houdt graag de touwtjes in handen en de coöperatieleden willen hun belangen behartigd zien worden. De beste manier hiervoor is om direct actief te zijn in het bestuur of in het commissariaat. Er kan niet aangenomen worden dat er per definitie familie in het bestuur zit. Wanneer er geen goede bestuurders in de familie voor handen zijn, dan moet men deze onder-gekwalficeerden niet geforceerd in de directie plaatsen. Wel zou de familie in dat geval controlerend kunnen optreden in de RvC. Ditzelfde geldt ook voor de coöperaties, waar men ook moet oppassen dat coöperatieleden met onvoldoende bestuurlijke kwaliteiten ingezet worden op belangrijke posities. Wanneer men in een bepaald stadium is aangekomen waar familie- of coöperatieleden geen adequate bestuurders kunnen leveren, dan moet men niet aarzelen om externe professionals aan te trekken.

De meest ideale situatie voor dit soort ondernemingen blijft echter een familie- of coöperatielid die de leiding over het bedrijf heeft. Mits deze daarvoor uiteraard voldoende gekwalficeerd is. Hoe zou dan het tegenwicht geregeld moeten zijn? Verstandig is onzes inziens dat er ergens in het bedrijf iemand de mogelijkheid en positie heeft om de CEO tegen te kunnen spreken. Het maakt in zoverre niet uit waar deze persoon staat. Dit zou een CFO kunnen zijn, maar net zo goed iemand anders in het bestuur die dicht bij de CEO staat. Dit geldt ook voor het geval waar het familielid niet de CEO-positie bekleedt, maar bijvoorbeeld de CFO is. De impulsiviteit van de familie moet in toom gehouden worden, zonder dat daarbij het ondernemerschap ingeperkt wordt. Voor de coöperatie geldt min of meer het zelfde, al bestaan hier wel enige verschillen gezien de verscheidene bestuursmodellen. Denk hierbij aan onder andere de verschillen tussen een 2-polig (RvB en RvC) en 3-polig (Raad van Beheer, hoofddirectie en RvC) bestuursmodel. De essentie blijft hetzelfde. Tegenwicht kan dus op allerlei manieren worden geboden. Binnen de RvB zélf of door een RvC bestaande uit familie- of coöperatieleden.

Echter, onduidelijkheid in deze structuren kan voor problemen zorgen. Machtsspelletjes achter de schermen kunnen een onderneming schaden. De familie- of coöperatieleden weten het niet altijd beter en het kan daarom belangrijk zijn dat deze groepen zich openstellen voor professionele adviezen.

Hoe zou de ledeninvloed geregeld moeten zijn? We hebben te maken met familie- en coöperatieleden tegenover de niet-leden die extern worden aangetrokken. Deze zijn zeer waarschijnlijk aangetrokken vanwege hun competenties en professionaliteit. We zullen hier de familiebedrijven en coöperaties apart bespreken.

²⁶ De AV (Algemene Vergadering) is het orgaan binnen de coöperatie waar de coöperatieleden vertegenwoordigd zijn. De AvA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders) is het orgaan dat binnen andere bedrijfsvormen de vertegenwoordiging normaliter regelt.

Bij familiebedrijven heeft men te maken met een bepaalde emotionele en directe financiële binding met het bedrijf. Het is het geld van de familie, dat geïnvesteerd is. Het uit handen geven van de macht over hun eigen geld wordt als niet wenselijk en onnatuurlijk beschouwd. Dit is volgens ons een zeer logische opstelling. De familie heeft met haar ondernemerschap een bedrijf opgezet en het zou inderdaad niet juist zijn wanneer deze dan de macht uit handen moet geven. De familie zou op basis van haar eerdere inbreng altijd het laatste woord moeten hebben. Dit ontslaat haar echter niet van de verplichting zich te laten adviseren door professionals; mensen die niet met oogkleppen naar de markt kijken. Na jarenlang met een bepaalde kijk op het familiebedrijf, zou men wel eens blind kunnen zijn geworden voor bepaalde veranderingen op de markt. Grote, belangrijke beslissingen moeten daarom goed worden overwogen en daarbij past een advies van iemand met een frisse, onbevooroordeelde blik op de markt. Wanneer allerlei adviezen zijn gedaan en een RvC zijn zegje heeft gedaan, dan is de familie uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor de beslissing. De rol van de externe deskundigen is hier dan uitgespeeld. Een weloverwogen beslissing is niet alleen voor de familie, de RvB en RvC van belang, maar ook voor het betrokken personeel. Wij zijn echter van mening dat dit bij een normaal opererende onderneming geen probleem zal zijn. Beslissingen worden goed afgewogen en uiteindelijk is het aan de familie om te beslissen wat ze met haar geld doet. We willen echter wel een kleine, maar niet onbelangrijke nuancering aanbrengen. Bovenstaande is alleen van toepassing wanneer de familie duidelijk de grootste partij is in de onderneming. Wanneer er een grote tweede partij in de onderneming zit (bijvoorbeeld een grote investeerder), dan zal er meer overleg moeten plaatsvinden. De afgesproken bestuurlijke constructies zullen bepalend zijn. Op deze investeringsvraagstukken zal later verder ingegaan worden.

Voor coöperaties kan hetzelfde gezegd worden, al is hier het verschil dat de binding doorgaans minder emotioneel en minder direct is dan bij het familiebedrijf. De leden hebben hier een beperkter vermogen ingebracht. Maar zij zijn wel erg afhankelijk met hun eigen bedrijf van het functioneren van de coöperatie op het gebied van óf inkoop/afzet óf de verwerking/service. Daarom zouden de coöperatieleden in principe het laatste woord horen te houden. De coöperatie is er door en voor de leden en hoort dus ook te doen wat de coöperatieleden verwachten. Het wettelijk voorgeschreven doel van een coöperatie, “het creëren van stoffelijk voordeel ten gunste van de leden”, is namelijk van grote betekenis bij het feitelijke dagelijks managen. Dit betekent namelijk dat bestuurders, managers en toezichthouders direct kunnen worden afgerekend op het nastreven van dat ledendoel (Van Dijk & Klep, 2005a:129). Wel zal echter het groeistadium waarin de coöperatie zich bevindt bepalend zijn voor de mate van directe invloed bij het besturen. Een grote coöperatie heeft een professionele leiding nodig. Leden kunnen deze functies niet meer uitvoeren, simpelweg om het feit dat zij ook hun eigen onderneming hebben. In dat geval moet men dus vertrouwen op de professionaliteit van deze externe bestuurders. Voor de coöperatieleden zou het dan volgens ons geen probleem zijn wanneer deze de macht gedeeltelijk uit handen gegeven aan professionele bestuurders, die geen coöperatielid zijn. Wel is het dan van groot belang dat er op een directe manier voldoende toezicht gehouden wordt.

Een aandachtspunt voor familiebedrijven is de rol van de familie bij de keuze van een opvolger van een (top)manager. In een familiebedrijf vormt dit één van de grootste dilemma's. Veel familiebedrijven komen in de problemen, omdat aan de opvolging niet op tijd aandacht wordt geschonken. Dit terwijl opvolging soms zeer plotseling geregeld moet worden. Er is dan ook niet voor niets erg veel gepubliceerd over dit aspect. Na dit onderzoek zijn wij tot de conclusie gekomen dat het aspect familie een niet te grote rol mag spelen bij de keuze van bijvoorbeeld een nieuwe bestuursvoorzitter. Er zal altijd voor continuïteit en professionaliteit gekozen moeten worden om zo de toekomst van het bedrijf te kunnen garanderen. Familiebedrijven moeten echter hun ogen niet sluiten voor het potentieel dat in de eigen gelederen kan rondlopen. Familieleden kunnen een extra stukje motivatie en kennis over het bedrijf meenemen dat niet onderschat mag worden.

Het is dus zeker niet verkeerd om iemand uit de eigen familie naar voren te schuiven, zolang deze kan tippen aan de kwaliteit van een externe bestuurder. Wij kunnen ons daarom vinden in de filosofie van Bavaria. Zij beoordelen de kandidaten en kiezen daarbij de beste kandidaat. Wanneer een familielid echter bijna net zo goed is, dan is de extra motivatie en kennis van het bedrijf een zodanig pluspunt, dat deze toch boven de andere kandidaat verkozen mag worden. Boven alles staat echter dát er over de opvolging nagedacht moet worden. In de praktijk gaat het in deze bedrijven vaak fout op dit punt. Gezien het belang van deze bedrijfstak in de Nederlandse economie, is het belangrijk dat er op zijn minst gesproken wordt over, maar het liefst duidelijk geformuleerd wordt hoe de opvolging veilig gesteld kan worden in de toekomst. De kans op eventuele problemen bij een opvolging worden daarmee geminimaliseerd.

Financiën

Met betrekking tot het aantrekken van vreemd vermogen zijn zowel binnen de familiebedrijven als de coöperaties de opvattingen grotendeels gelijk gestemd. Op de heer Thomassen na, die pleit voor een mix van eigen en vreemd kapitaal. Het verlies van zeggenschap gezien vanuit het perspectief van de familie of de coöperatieleden weegt veelal zwaarder dan de behoefte om te kunnen beschikken over extra kapitaal. Als er op dit gebied conflicten zijn dan is dit meestal het gevolg van dat er een kloof is ontstaan tussen de opvattingen van enerzijds de professionele ‘externe’ bestuurders en anderzijds de eigenaren (familie en coöperatieleden). Vanuit het perspectief van de agency theorie²⁷ (belangendifferentiatie) gezien zou het doel van corporate governance het houden van toezicht op de directie moeten zijn. Met het houden van adequaat toezicht kan voorkomen worden dat de belangen tussen de leiding van de onderneming en de eigenaren tegengesteld worden. Het houden van toezicht wordt moeilijker naarmate het management over meer informatie beschikt, waarover de eigenaren niet beschikken. Men spreekt in dit geval ook wel van informatieasymmetrie. Een conflict tussen het bestuur en de eigenaren kan er volgens onze opinie op wijzen dat een AvA of AV onvoldoende bevoegdheden bezit. Zo is bij de Rabobank de AV slechts nog een ceremonie. Echter, de Rabobank heeft via een getrappt systeem (kringen) de belangenbehartiging van de coöperatieleden veiliggesteld.

De angst om externe investeerders in het bedrijf toe te laten kan in de toekomst een probleem worden voor de onderneming. De familie of de coöperatie kan niet altijd uit eigen vermogen investeringen bekostigen. Wanneer investeringen echter achterblijven, dan gaat dat ten koste van de continuïteit van de onderneming. Uiteindelijk zullen de eigenaren – familie en coöperatie – moeten besluiten of er externe investeerders toegelaten worden, maar ons advies is om daar als onderneming de ogen zeker niet voor te sluiten. De familie- en coöperatieleden kunnen zoals vaker gezegd ‘met oogkleppen’ kijken naar de markt; er liggen wellicht meer mogelijkheden dan ze zelf misschien zien. Advies van buitenstaanders is hierin dus erg belangrijk.

Externe investeerders toe laten betekent echter ook het delen van de zeggenschap over de onderneming. Dit is natuurlijk een logisch gevolg, aangezien niemand geld in een onderneming wil stoppen, zonder daar enige zeggenschap over te hebben. Er moet echter wel een duidelijke grens zijn. Zolang de familie of coöperatie de grootste partij²⁸ is in de onderneming, moet zij uiteindelijk ook het laatste woord hebben. De zeggenschap zou nooit volledig uit handen gegeven moeten worden. Wij onderbouwen onze mening met een passage uit het boek ‘de coöperatie’ van Roeloffs (1971:59) waarin hij stelt dat alle coöperatietheoretici, zowel traditionalisten als moderne coöperatie-economisten, gelijk

²⁷ Dit is een theorie waarbinnen de situatie die ontstaat wanneer er bij een onderneming beslissingen worden overgedragen aan een benoemde manager (agent). In de klassieke economie werden de rollen eigenaar-bestuurder en manager-bestuurder gespeeld door dezelfde persoon met een eigen winstmaximalisatie. Wanneer je deze rollen van elkaar scheidt dan ontstaat het gevaar dat de manager-bestuurder beslissingen neemt die in zijn eigen belang zijn maar niet in het belang van de eigenaar-bestuurder (Roeloffs, 1971:38).

²⁸ Wanneer de familie niet de grootste partij is, dan zal er waarschijnlijk ook niet voldaan worden aan de definitie van een familiebedrijf. In deze gevallen mag er dus vanuit gegaan worden dat de familie de grootste partij is.

van oordeel zijn dat een coöperatie welke met derden soortgelijke transacties aangaat als zij voor haar leden verricht haar eigen karakter aantast. Dit geldt ook voor activiteiten die geen verband houden met de huishoudingen van de leden. Het is hierdoor van groot gewicht dat het bestuur haar leden kan overtuigen van het belang en dat er een duidelijk verband is waarom derden (kapitaalverschaffers) toegelaten zouden moeten worden. Dit standpunt wordt overigens in meer recentere literatuur wel genuanceerd. Zo schrijft Van der Sangen (1999:222) dat wanneer overeenkomsten met niet-leden slechts van 'ondergeschikte betekenis' zijn, in vergelijking tot die met leden, dit toelaatbaar kan zijn. Daarnaast zijn er volgens Van der Sangen ook andere geoorloofde redenen denkbaar om overeenkomsten aan te gaan met niet-leden. Zo zou het toelaten van niet-leden om zo de volledige productiecapaciteit te kunnen blijven benutten bij een teruglopend ledenaantal best verantwoord kunnen zijn.

De toekomst

Wat zal de toekomst gaan brengen op het gebied van corporate governance voor de niet-beursgenoteerde bedrijven? Uit de interviews is een verschillend beeld naar voren gekomen over de wenselijkheid van dergelijke codes voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Het familiebedrijf staat niet te wachten op deze code(s). Het wil niet gebonden worden aan allerlei regels. Uit de coöperatieve hoek kwamen juist de geluiden dat de Code voor coöperaties meer mosterd na de maaltijd was. De meeste coöperaties doen al veel aan dit soort zaken. De Code was meer een bevestiging voor hen. Op basis van de gesprekken, de huidige trend en de publicaties die gedaan worden op dit gebied kunnen wij constateren dat in de toekomst alleen maar meer van dit soort codes en reglementen worden opgesteld. Zo heeft de NCR een code opgesteld voor coöperatieve ondernemers. FBNed heeft nog voor Tabaksblat publiceerd een set aanbevelingen opgesteld voor familiebedrijven. Recent heeft ook de ABN AMRO een publicatie gedaan waarin zij hun visie geven op corporate governance in niet-beursgenoteerde bedrijven. Dit is niet verwonderlijk: transparant en eerlijk ondernemen is niet alleen een issue in beursgenoteerde bedrijven. Ook andere bedrijven hebben hier mee te maken. Sinds Tabaksblat en vooral sinds de aanleiding tot Tabaksblat (de schandalen, zie hiervoor de inleiding) is deze ontwikkeling in een stroomversnelling beland. Adviseurs, accountants, banken en commissarissen zijn op de hoogte van dergelijke codes en zullen de bedrijven die zij onder hun hoede hebben aansporen om zich te houden aan dergelijke codes.

Op basis van dit onderzoek kunnen we concluderen dat de Code Tabaksblat voor veel grote bedrijven waarschijnlijk grotendeels toepasbaar zal zijn. Dit zal voor deze bedrijven ook wenselijk zijn, aangezien geldschietters (banken, investeerders) transparantie eisen. Wanneer men echter in kleinere bedrijven komt, dan zal de wil en de noodzaak om een dergelijke code in te voeren minder aanwezig zijn. Een eigen, op maat gesneden code is veel praktischer voor deze bedrijven.

Er zal waarschijnlijk wel een verschil zijn tussen de familiebedrijven en coöperaties. We verwachten dat onder coöperaties de corporate governance relatief sterker zal groeien dan onder familiebedrijven. Coöperaties zullen, om steeds nieuwe leden aan te kunnen trekken, een duidelijke en transparante bedrijfsvoering willen presenteren. Corporate governance zal hierin een grote rol spelen. Dit aspect is bij familiebedrijven veel minder aanwezig, aangezien de komst van nieuwe leden een besloten karakter heeft en veel beperkter zal zijn.

6.2 Conclusies

Met behulp van de analyse zijn we nu in staat om de centrale vraag van dit onderzoek te beantwoorden. De centrale vraag luidt:

“Wat zijn de voornaamste problemen bij de besturing van familiebedrijven en coöperaties en op welke wijze kan corporate governance een bijdrage leveren aan het verhelpen van deze problemen?”

De voornaamste problemen die we bij de besturing van familiebedrijven en coöperaties vonden, zijn de volgende:

1. Veel van de gevonden problemen blijken afhankelijk te zijn van het groeistadium waarin de onderneming zich bevindt. Een DGA-onderneming en een primaire coöperatie hebben andere problemen dan een familiegecontroleerde onderneming en secundaire coöperatie.
2. Wanneer de familie- of coöperatieleden uit het bestuur verdwijnen, kan dit leiden tot een afname in betrokkenheid. Hierdoor kunnen het bestaansrecht en de toekomst van een onderneming minder zeker worden.
3. Belangendifferentie vormt vaak een bron van conflicten tussen de familie- en coöperatieleden aan de ene kant en de externe bestuurders aan de andere kant.
4. Er heerst regelmatig onduidelijkheid in de structuur van de besturing. Hoe wordt bestuur en toezicht geregeld? Wie vertegenwoordigt de familie/coöperatie? Door wie wordt er toezicht gehouden en wie bestuurt de onderneming?
5. Het laten toetreden van derden tot de onderneming zal leiden tot vermindering van de zeggenschap van de leden.

De vraag is nu op welke manier corporate governance een bijdrage kan leveren aan het verhelpen van deze problemen. De oplossingen zullen puntsgewijs behandeld worden.

1. Door de verscheidene groeistadia zijn er zoveel van elkaar verschillende soorten ondernemingen, dat het opstellen van een algemene code voor niet-beursgenoteerde bedrijven vrijwel onmogelijk is. Een code voor familiebedrijven of voor coöperaties is volgens ons daarom niet wenselijk. Vanwege de variatie aan structuren is het onmogelijk om algemeen geldende principes te formuleren voor deze ondernemingen. Een code zou óf te veel regelen óf juist te weinig. De Code Tabaksblad had als voordeel dat deze voor een grote groep soortgelijke bedrijven is opgesteld. Daarom kon er zeer specifiek worden aangegeven wat en hoe alles geregeld moet worden.
2. Het zou verstandig zijn om daar waar mogelijk te allen tijde een lid van de familie of coöperatie als voorzitter van de onderneming te laten fungeren. Deze heeft een voorbeeldfunctie. Wanneer er geen familie- of coöperatielid voor handen is, dan kiest men voor iemand die de familie representeert of voor een oud-coöperatielid.
3. Het is belangrijk dat beide groepen dezelfde doelen voor ogen hebben. Het maakt hierbij niet uit of de externe bestuurders in het bestuur of in de toezichthoudende organen zitten; in beide gevallen moet men van elkaar weten waar men met de onderneming naar toe wil. Wanneer de familie- of coöperatieleden in de RvC,

AvA of AV zitten, dan is toezicht het belangrijkste instrument als onderdeel van corporate governance om er voor te zorgen hetzelfde doel wordt nagestreefd.

4. Om een transparanter beeld te krijgen van de bestuursstructuur van een familiebedrijf of coöperatie zou men duidelijker aan kunnen geven welke achtergrond en/of belangen elke bestuurder en commissaris heeft. Ook zou men, bijvoorbeeld in een organigram, aan kunnen geven via welke personen en met welke instrumenten de belangen van de familie- of coöperatieleden behartigd worden.
5. Het toelaten van derden moet bijvoorkeur in ondergeschikte mate geschieden, zodat de uiteindelijke zeggenschap altijd in handen van de familie- of coöperatieleden blijft. Mits men een familiebedrijf of coöperatieve onderneming wil blijven. Is het beperkt toelaten van derden niet langer meer mogelijk, dan moeten de familie- of coöperatieleden een vetostem hebben bij belangrijke strategische beslissingen. Dit zou vastgelegd kunnen worden in de statuten.

Eindconclusie

Op basis van dit onderzoek kunnen we concluderen dat de Code Tabaksblat voor veel grote familiebedrijven en coöperaties waarschijnlijk grotendeels toepasbaar zal zijn. Dit zal voor deze bedrijven ook wenselijk zijn, aangezien geldschieters (banken, investeerders) transparantie eisen. Wanneer men echter in kleinere bedrijven komt, dan zal de wil en de noodzaak om een dergelijke code in te voeren minder aanwezig zijn. Een eigen, op maat gesneden code is veel praktischer voor deze bedrijven.

De aandacht voor corporate governance zal mede bepalend zijn voor de ontwikkeling van corporate governance in deze twee bedrijfstypen. Ten tijde van de schandalen was de aandacht vrij groot en ook nu is deze aandacht er nog altijd. De verschillende codes, aanbevelingen en onderzoeken zijn ruimschoots aanwezig en zullen volgens ons blijven komen. Op dit moment zijn er een aantal publicaties verschenen die zeer nuttig zijn voor de familiebedrijven en coöperaties. Men kan dan denken aan de aanbevelingen die FBNe doet aan familiebedrijven in haar *'Aanbevelingen voor Goed Bestuur in het Familiebedrijf'*. Ook de NCR met de *'NCR-code voor coöperatief ondernemerschap'* is een goed voorbeeld. De ABN AMRO is recent ook met een publicatie gekomen, getiteld *'Vrijwillige verplichtingen'*. Dergelijke publicaties zijn volgens ons nuttig, daar ze zich niet richten op een groot algemeen publiek, maar er aandacht wordt geschonken aan de verschillende typen onder coöperaties en familiebedrijven. Iets waar toekomstige publicaties ook aan zouden moeten voldoen.

Zonder generaliserend te oordelen (gezien de aard en opzet van dit onderzoek), hebben we bij de bij ons onderzochte organisaties bevestigd zien worden dat corporate governance een bijdrage zou kunnen leveren aan het verhelpen van diverse problemen bij de besturing van familiebedrijven en coöperaties.

6.3 Aanbevelingen

- Wanneer men een corporate governance code zou willen opstellen dan adviseren wij voor elke specifieke groep familiebedrijven en coöperaties afzonderlijke codes op te stellen. Men zou een code kunnen opstellen voor alle familiebedrijven die in het DGA-stadium (verdeling naar groeistadium) zitten of voor alle primaire coöperaties (verdeling naar soort leden). Hiervoor kan men een veel duidelijkere en preciezere set aanbevelingen doen, dan wanneer men zich richt tot alle familiebedrijven of coöperaties.

Een andere oplossing zou kunnen zijn om een code op te stellen die bestaat uit twee delen. Het eerste deel zou dan de basis kunnen zijn. Deze geldt voor bijvoorbeeld alle familiebedrijven of coöperaties. Het tweede deel zou flexibel qua opzet kunnen zijn zodat het nauw kan aansluiten bij elke specifieke groep. Zo zou dit flexibele deel voor grotere bedrijven bijvoorbeeld meer een normatief karakter kunnen hebben, waarbij normen worden vastgelegd die als verplicht gelden. Terwijl voor kleinere bedrijven dit flexibele deel van de code meer ‘principle-based’²⁹ zou kunnen zijn. Denk hierbij aan een aanbeveling om bij een pionierende en uitbouwende DGA-onderneming één of meerdere commissarissen als klankbord te gebruiken.

- Het zou verstandig zijn om, daar waar mogelijk, een lid van de familie of coöperatie als voorzitter van de onderneming te laten fungeren. Zoals Van Dijk ook betoogt is dit een belangrijk middel om de betrokkenheid bij de onderneming te behouden. Ook werkt een familie- of coöperatielid als een voorbeeldfunctie voor de rest van het bedrijf. Vooral in een familiebedrijf waar men de leiding van het bedrijf graag in handen wil houden is het belangrijk dat er een bepaalde impuls wordt gegeven aan volgende generaties.

Wanneer er geen familie- of coöperatielid voor handen is, dan kiest men voor iemand die de familie representeert of voor een oud-coöperatielid. Het behouden van contact met de onderneming is belangrijk voor de continuïteit van de onderneming, vooral voor familiebedrijven die graag hun onderneming willen blijven leiden.

- Naast adequaat toezicht, zou een goede informatievoorziening kunnen helpen de belangendifferentie tussen de ‘agents’ (professionele, externe bestuursleden) en de eigenaren (familie- of coöperatielieden) te verminderen. Wanneer men de informatieasymmetrie weet te verminderen, dan zullen de eigenaren beter in staat zijn het functioneren van de ‘agents’ juist te kunnen beoordelen. Hiermee zal het probleem van de belangendifferentie afnemen.

Ook zou er onderzocht kunnen worden hoe de informatiestromen verlopen in het one-tier³⁰ bestuursmodel. In dit model is de afstand tussen de tweebestuursorganen kleiner en zal de informatieasymmetrie hoogstwaarschijnlijk minder groot zijn. Uiteraard zou het invoeren van het one-tier bestuursmodel wel een zeer ingrijpende structuurwijziging zijn. Een onderzoek tussen het one-tier en two-tier model met betrekking tot de informatieasymmetrie zou zeker boeiend kunnen zijn.

- Voorschriften over hoe een Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen ingevuld zou moeten worden, zijn volgens ons afhankelijk van het stadium en de situ-

²⁹ Een principle-based code is op basis van vrijwilligheid en is dus juridisch niet bindend. Desondanks kan deze wel rechtsgevolgen hebben (Lucassen, 2006:8).

³⁰ Bij het one-tier model staat aan de top van de organisatie één bestuursorgaan, waarin twee typen bestuurders vertegenwoordigd zijn. Dit zijn de uitvoerende bestuurders (in two-tier model te vergelijken met leden van RvB) en de niet-uitvoerende bestuurders (interne commissarissen).

atie waarin de onderneming zich bevindt. Hierdoor kan niet zomaar gesteld worden dat er altijd een afhankelijk bestuur moet zijn, die gecontroleerd wordt door een onafhankelijke RvC. Wanneer men zich in het stadium bevindt waar de onderneming zeer groot is, dan zal men professionele bestuurders aan het roer willen hebben. Deze zijn dan vaak niet meer in de familie of coöperatie voor handen. Dit probleem kan ook opspelen in de situatie wanneer men nog vrij klein is, maar geen opvolger vanuit de familie of coöperatie kan vinden om in het bestuur te zitten. In dat geval kan er dan ook moeilijk geëist worden dat er een familie- of coöperatielid de onderneming leidt.

Algemene voorschriften over hoe een RvB/RvC er uit zou moeten zien, zouden daarom volgens ons niet opgelegd moeten worden. Het stadium, de grootte en betrokkenheid van familie- of coöperatieleden is hier bepalend.

- Suggesties voor vervolgonderzoek:
 - o Volgens ons zou het beantwoorden van de vraag: “Is er een verband te ontdekken tussen familiebedrijven en coöperaties die wel of nog niet een eigen corporate governance code opgesteld hebben en hun score op de transparantiebenchmark³¹?” de basis voor een interessant vervolg onderzoek kunnen zijn.
 - o Een *empirisch* onderzoek naar de aanwezigheid en wenselijkheid van corporate governance (codes) onder familiebedrijven of coöperaties. Dit zou dan onderverdeeld moeten worden naar de grootte, de fase van ontwikkeling en de markt waarin deze opereert.

³¹ De transparantiebenchmark bestaat uit een beoordeling van de transparantie van jaarverslagen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van een aantal grote bedrijven in Nederland. Doordat dit onderzoek jaarlijks herhaald wordt kan in komende jaren zichtbaar worden gemaakt in hoeverre de transparantie in de maatschappelijke verslaggeving zich ontwikkelt. Deze benchmark wordt uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.

7 Reflectie

In dit laatste hoofdstuk bespreken wij ons eigen functioneren met betrekking tot het werken aan deze opdracht.

Inhoudelijk resultaat

Hoe is het onderzoek volgens ons verlopen? Wanneer we kijken naar de gebruikte methode en de resultaten van het onderzoek dan zijn we tevreden met hetgeen we gedaan hebben. We hebben een inventarisatie gemaakt van het aandeel van de bedrijven in de Nederlandse economie, waaruit de relevantie van dit onderzoek bepaald kon worden. Hierbij hebben we verschillende data gebruikt en is hier een behoorlijk globaal beeld gevormd.

Daarna is er een literatuuronderzoek gedaan waarbij ook vanuit verschillende invalshoeken is gekeken naar de materie. Hierbij is uit veel boeken de nodige informatie gehaald, zoals ook uit de literatuurlijst blijkt.

Na de analyse van deze literatuur is er overgegaan op de interviews. Dat wat we uit de literatuur hadden gehaald is getoetst aan de meningen van de mensen uit de praktijk. De interviews gaven weer een verbeterd beeld van hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Er is namelijk gesproken met mensen die hun sporen verdiend hebben in dit vakgebied.

Om op basis van interviews een goed oordeel te geven over hoe de praktijk er nu uitziet, zijn er meer interviews nodig dan de vier die in dit onderzoek zijn gehouden. Toch denken we een goede mix van wetenschappers en mensen uit de praktijk te hebben gevonden, waardoor we bepaalde uitspraken konden doen. Uiteraard kan dit niet gegeneraliseerd worden. Dit is dan ook niet gedaan.

Planning

Het doen van een dergelijk onderzoek kost veel tijd en dat is iets waar we ons, ondanks alle waarschuwingen, toch op hebben verkeken. Dit kwam grotendeels door het feit dat het onderzoek in het beginstadium door ons niet goed was afgebakend. Beetje bij beetje werd het onderzoeksgebied echter verder ingeperkt totdat we aan een onderzoeksdomene kwamen die voor een bacheloropdracht gebruikelijk is.

Tijdens het onderzoek merkten we dat we veel te veel wilden doen: je wilt voor allerlei zaken een verklaring vinden, terwijl er slechts een eerste verkenning gevraagd wordt. Dit was echter een goed leerproces; bij volgende keren zal er veel eerder aandacht besteed worden aan de afbakening, zodat er een werkbaar en te onderzoeken onderwerp gekozen wordt.

Een ander problematisch punt in de voortgang was de planning. In de beginweken werd er, in verband met andere verplichtingen, niet full-time aan het onderzoek gewerkt. Dit had als gevolg dat we onze planning enige malen moesten herzien. De vakantieperiode kwam daarbij ook nog eens op het moment dat de interviews uitgevoerd moesten worden. Hierdoor werd het nog lastiger om de gekozen personen op tijd te kunnen spreken.

Samenwerking

De samenwerking verliep soepel. Het eerste deel van het onderzoek richtte zich op de eigenschappen van de twee onderzoeksgroepen (familiebedrijven en coöperaties). Hierdoor was het mogelijk om ieder voor zich één bedrijfsvorm grondig te analyseren. De individuele bevindingen werden vervolgens met elkaar uitgewisseld.

Na het eerste deel kwamen de werkzaamheden dichterbij elkaar te liggen en moest er intensiever samengewerkt worden. De nauwe samenwerking zorgde er ook voor dat we er achter kwamen dat we gezamenlijke interesses deelden buiten de studie om. Mede hierdoor verliep het samenwerken in een prettige sfeer. We zouden een verdeling waarin ieder zich eerst specialiseert in toekomstige onderzoeken zeker weer laten prevaleren. Juist doordat je je eigen bevindingen moet overbrengen op de ander zorgt ervoor dat je de stof aandachtig moet bestuderen.

8 Literatuurlijst

Boeken:

- Diepenbeek, W.J.J. van (1990). *De coöperatieve organisatie: Coöperatie als maatschappelijk en economisch verschijnsel*. Delft: Eburon.
- Diepenbeek, W.J.J. van (1995). *Coöperatie: een hele onderneming!* Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg.
- Dijk, G. van & L.F.M. Klep (2005). *Als 'de markt' faalt: Inleiding tot coöperatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Draheim, G. (1955). *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Emelianoff, I.V. (1942). *Economic theory of cooperation: economic structure of cooperative organizations*. Ann Arbor: Edwards.
- Galle, R.C.J. (1993). *De coöperatie*. Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink.
- Galle, R.C.J. (1994a). *De coöperatie in eigentijds perspectief: Over de wettelijke definitie en de plaats van de coöperatie in het systeem van rechtspersonen*. Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink.
- Galle, R.C.J. (1994b). *De coöperatieve ondernemingsvorm: Analyse van een krachtenbundeling*. 's-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Geurts, P.A.T.M. (1999). *Van probleem naar onderzoek: Een praktische handleiding met COO-cursus*. Bussum: Coutinho.
- Hollenberg P. (1956). *Gerlacus van den Elsen, emancipator van de Noordbrabantse boerenstand*. 's-Hertogenbosch: Zuid-Nederlandsche Drukkerij.
- Leep, R. (1985). *De coöperatie: Enkele bedrijfseconomische aspecten van verwerkings- en afzetcoöperaties*. Amsterdam: Rodopi.
- Liefmann, R. (1923). *Die Unternehmungsformen mit Einschluss der Genossenschaften und der Sozialisierung*. Stuttgart: Ernst Heinrich Moriss.
- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf: Sleutel tot succes*. Tiel: Lannoo.
- Limpberg Jr., Th. (1965). "Bedrijfseconomie: Verzameld werk van Prof. Dr. Th. Limpberg Jr.". In Th. Limpberg Jr. & G.L. Groeneveld, *Verzameld werk Dl. 4: Leer van de externe organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Loo, P.B.M. van de & Schuit, J.W.R. (1993). *Opvolging in leiding en eigendom bij het familiebedrijf: Van je familie moet je het hebben...?'s-Gravenhage: Delwel*.
- Monchy, C.W. (red) et al. (2004). *Corporate governance in Nederland: Een praktische handleiding bij de beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

- Roeloffs, L. (1971). *De coöperatie: Maatschappelijk en fiscaal beschouwd*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Sangen, G.J.H. van der (1999). *Rechtskarakter en financiering van de coöperatie: een onderzoek naar de civielrechtelijke kenmerken van de coöperatie in het licht van de vraag of daaruit beperkingen voortvloeien voor de financiering van haar ondernemingsactiviteiten*. Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink.
- Schreurs-Engelaar, M.E. (1995). *Organen van de coöperatie*. Deventer: Kluwer.
- Slagter, W.J. & J.G. Bruns-Blaauwendraad (1993). *Ondernemingsraad en ondernemingsvormen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Slagter, W.J., A.C.C. Herst, L.G.M. Stevens, H.M.N. Schonis (1993). *Opvolging in familiebedrijven*. Schoonhoven: Academic Service.
- Sluyterman, K., J. Dankers, J. van der Linden, J. Luiten van Zanden (1998). *Het coöperatieve alternatief: Honderd jaar Rabobank 1898-1998*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Swanborn, P.G. (1990). "Objectiviteit: Een poging tot duidelijkheid", in: I. Maso & A. Smaling (red). *Objectiviteit in kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom, p. 50-74.
- Troch, J.Th.P.M. (2005). *Corporate governance: Van Plato via het Vaticaan naar utopia*. Enschede: Universiteit Twente.
- Voogt, W.P. (1998). *De kleine coöperatie: Vertrouwen in eigen kracht*. Den Haag: Landelijk Centrum Opbouwwerk.
- Woorst, G.J. ter (1982). *De coöperatieve onderneming*. 's-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Woorst, G.J. ter (1987). *Werknemersproductiecoöperatie, utopie of werkelijkheid: Een economische analyse van de werknemersproductiecoöperatie in Nederland, uitgegeven ter gelegenheid van het 90-jarig bestaan van BV Drukkerij De Eendracht te Schiedam*. Den Haag: Nationale Coöperatieve Raad voor Land- en Tuinbouw.
- Woorst, G.J. ter (1989). *De coöperatie: Opzet, structuur en werkwijze*. Utrecht: Stichting Teleac.
- Woorst, G.J. ter, E. Aardema, L.G.M. Stevens (red.) et al. (1988). *De coöperatie in fiscaal perspectief*. Deventer: Kluwer.

Artikelen in tijdschriften:

- Bogaarts, R. (2006). "Coöperaties: De stille kracht". *FEM Business*. 2006/02, Amsterdam: PCM Uitgevers, p. 19-21.
- Bonin, P. et al. (1993). "Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?" *The journal of economic literature*. 1993/31, Nashville: American Economic Association, p.1290-1320.

- Duitman, J. & Flören, R.H. (1999). "Het Familiestatuuut voor een gezonde balans in het familiebedrijf." *Accountant-adviseur: maandblad van de Nederlandse Orde van Accountants-Administratieconsulenten*. 1999/33, p. 5-10.
- Flören, R.H. & Engelenburg, R. van. (2000). De opvolgingsparadox. *Economisch statistische berichten*. 2000/85, p. 759-761.
- Flören, R.H. & Karssing, E.D. (2000). Goed-versus-goed dilemma's en de opvolgingsparadox in familiebedrijven. *Management & Organisatie*. 2000/54, Deventer: Kluwer, p. 45-62.
- Hart, H.W.C van der, M.A. Kempeners, P.J.J.M. Swinkels (1998). Bierbrouwer Bavaria. Familiebedrijf in autonome groei. *Bedrijfskunde: tijdschrift voor modern management*. 1996/68, Deventer: Kluwer, p. 4-6.
- Heida, G. (1966). "Bestuur en directie van de coöperatieve vereniging." *TVVS ondernemingsrecht*. 1965/1966, Deventer: Kluwer, p. 104-109.
- Hendrikse, G.W.J. & A.A.C.J. van Oijen (2001). "Verschillen in diversificatie door coöperaties en vennootschappen." *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*. 2001/75, 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, p. 267-274.
- Hendrikse, G.W.J. & C.P. Veerman (2000). "Coöperaties en financiële structuur: Een transactiekostenbenadering." *Tijdschrift voor modern management*. 2000/72, Deventer: Kluwer, p. 54-64.
- Kemperink, J.B.W.M. & M.E. van Rossum (1998). "De rechtsvorm coöperatie: Bezwaarlijk of juist niet?!" *TVVS: Maandblad voor ondernemingsrecht en rechtspersonen*. 1998/41, Deventer: Kluwer, p. 101-103.
- Kemperink, J.B.W.M., J.Th.L. Nillesen & M.E. van Rossum (1997). "Operatie Belastingheffing Coöperatie." *De naamloze vennootschap: Maandblad voor den ondernemingsvorm en het bedrijfswezen in Nederland en Nederl. Indië*. 1997/75, Roermond: Romen, p. 335-345.
- Lansberg, I. (1988). "The succession conspiracy." *Family Business Review*. 1988/02, San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 119-143.
- Leep, R. (1986). "De coöperatie: Onderneming, marktgedrag, winstbegrip, aansprakelijkheid: financiering en vermogensstructuur." *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde*. 1986/60, Purmerend: Muusses, p. 307-321.
- Nationaal Coöperatieve Raad (1997). "Reactie van de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw." *De naamloze vennootschap: Maandblad voor den ondernemingsvorm en het bedrijfswezen in Nederland en Nederl. Indië*. 1997/75, Roermond: Romen, p. 123-124.
- Sangen, G.J.H. van der (2001a). "Corporate governance bij coöperaties: Ontwikkelingen op het gebied van de structuur en inrichting van de coöperatie." *Agrarisch recht*. 2001/61, Den Haag: Sdu Uitgevers, p. 435-442.
- Sangen, G.J.H. van der (2001b). "Financiering van de coöperatie en haar juridische structuur (deel I): Juridische knelpunten in de financiering van de coöperatieve onderneming." *Agrarisch recht*. 2001/6, Den Haag: Sdu Uitgevers, p. 602-613.

- Sangen, G.J.H. van der (2001c). "Financiering van de coöperatie en haar juridische structuur (deel II): Juridische knelpunten in de financiering van de coöperatieve onderneming." *Agrarisch recht*. 2001/61, Den Haag: Sdu Uitgevers, p. 680-689.
- Sangen, G.J.H. van der (2002). "De structuurregeling bij de coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij: Handhaven of (ook) aanpassen?" *Ondernemingsrecht*. 2002/04, Deventer: Kluwer, p. 100-105.

Krantenartikelen:

- Baltesen, F. (2003). "Ook geen fratsen: Supermarktbedrijf Sperwer groeit al jaren harder dan concurrentie." *NRC Handelsblad*, 24 juni, p. 4.
- Blijker, J. den (2005). "'Er is niks mis met coöperaties': Mislukte fusie." *Trouw*, 23 april, p. 16.
- Brugh, M. aan de (2005). "Crisis bij de zetmeelcoöperatie: Bestuurders Avebe twisten over tempo van investeringen in China." *NRC Handelsblad*, 15 maart, p. 14.
- Graaf, H. de & J. Wester (2003). "Boerenbank van de wereld: 'Het voordeel als coöperatie is dat je het rustiger aan kunt doen.'" *NRC Handelsblad*, 7 mei, p. 22.
- Haan, F. (2000). "Coöperatie ruikt groot geld." *De Volkskrant*, 8 juli, p. 31.
- Lalkens, P. (2004). "Code-Tabaksblad gaat de boer op." *Het Financieële Dagblad*, 15 maart, p. 9.
- Lent, D. van (2006). "Samen tegen de beleggers: Blauw-witte kongsi bij Stork tegen de grijze krijtstrepen." *NRC Handelsblad*, 11 oktober, p. 17.
- Lucassen, C. (2006). "Goed bestuur omdat het loont en zo hoort." *Het Financieële Dagblad*, 15 februari, p. 8.
- Meijer, L. & Y. Zonderop (2004). "'Straks gaan onze beste boeren naar Harvard': Topbestuurders Tiny Sanders en Cees Wantenaar van Campina loven het coöperatieve bedrijfsmodel." *De Volkskrant*, 10 september, p. 11.
- Smit, A. (2005). "Eigen code Tabaksblad voor coöperaties." *Het Financieële Dagblad*, 22 juli, p. 5.

Overige documenten:

- ABN AMRO (2006). *Vrijwillige verplichtingen? Een visie op corporate governance bij niet-beursgenoteerde ondernemingen*. Amsterdam: Corporate Clients.
- BDO CampsObers (2005). *Cijfers en feiten van het familiebedrijf. 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven*. Eindhoven.
- Commissie Corporate Governance (2003). *De Nederlandse Corporate Governance Code: Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen (Code Tabaksblad)*.
- Coöperatie (1998). *Samenvattende statistiek van de Nederlandse coöperatieve agrisbusiness in 1996 en 1997*, november, 60e jaargang, nr. 556, p.13-15.

- Dijk, G. van & L.F.M. Klep (2005b). *Eendracht maakt pracht: Een allegorie over de invloed van professionalisering op verenigingen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- EIM Onderzoek voor Bedrijf & Beleid (2005). *Ondernemen in de sectoren: Feiten en ontwikkelingen 2004-2006*. EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid: Zoetermeer.
- Ministerie van Economische Zaken (2004). *Transperantiebenchmark: Maatschappelijke verslaggeving*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2005). *Feiten en Cijfers van de Nederlandse Agrosector 2005/2006*. Benelux Press.
- Nationaal Coöperatieve Raad (1990). Rapport: "De Financiering van de Coöperatieve Onderneming". Den Haag.
- Nationaal Coöperatieve Raad (2005). *NCR-Code voor coöperatief ondernemerschap*. Breukelen.
- PricewaterhouseCoopers (2006). *Family Business Onderzoek. Trend en ontwikkelingen bij het familiebedrijf anno 2006*. Amsterdam.
- Rabobank Groep (2004a). *Jaarverslag 2003*. Utrecht.
- Rabobank Groep (2004b). Statuten van Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank BA.
- Rabobank Groep (2005). Reglement raad van commissarissen.
- Rabobank Nederland (1993). *Een Rabobankbestuurder: Otto Baron van Verschuer*. Utrecht.
- Sociaal Economische Raad (1985). *Vervolgadvies raden van commissarissen*. Nr. 7, 19 april.
- Sociaal Economische Raad (1987). *Vervolgadvies 1985/7*.
- Vereniging Familiebedrijven Nederland (2005). *Ondernemen als familie: Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*. Zeist: Kerckebosch.

Interviews:

- Interview met drs. L.A.M. Dinkhuijsen, bestuurssecretaris Rabobank Groep, 07-07-2006.
- Interview met A. J. Thomassen, directeur FB Ned, 14-07-2006.
- Interview met prof.dr.ir. G. van Dijk, directeur NCR, 22-08-2006.
- Interview met A. Dijkman, P&O manager Bolletje BV, 31-08-2006.

Internet:

- Bibliotheek Universiteit Twente. URL: <http://www.utwente.nl/ub> (meerdere data, 2006)
- Bolletje BV. URL: <http://www.bolletje.nl> (meerdere data, 2006)
- Centraal Bureau van de Statistiek (CBS). URL: <http://www.cbs.nl> (meerdere data, 2006)
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2004). *Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's. Over de bevordering van coöperatieve vennootschappen in Europa*. URL: <http://europapoort.eerstekamer.nl> (20-05-2006)
- Drukkerij de Eendracht. URL: <http://www.de-eendracht.net> (31-05-2006)
- General Confederation of Agricultural Co-operatives in the European Union (COGECA). URL: <http://www.copa-cogeca.be/en> (04-09-2006)
- Het Financieele Dagblad. URL: <http://www.fd.nl> (meerdere data, 2006)
- Kamer van Koophandel (KvK). URL: <http://www.kvk.nl> (meerdere data, 2006)
- Krantenbank landelijke dagbladen, LexisNexis Academic. URL: <http://193.138.250.143/ln/UT/> (meerdere data, 2006)
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code. URL: <http://www.corpgov.nl> (meerdere data, 2006)
- Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (NCR). URL: <http://www.cooperatie.nl> (meerdere data, 2006)
- Nyenrode Business University. URL: <http://www.nyenrode.nl> (meerdere data, 2006)
- Picarta. URL: <http://picarta.pica.nl> (meerdere data, 2006)
- Rabobank Groep Nederland. URL: <http://www.rabobankgroep.nl> (meerdere data, 2006)
- Rijksbegroting 2005 (2004). URL: <http://rijksbegroting.minfin.nl> (20-05-2006)
- The Henokiens Association. URL: <http://www.henokiens.com> (meerdere data, 2006)
- The Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship (NICE). URL: <http://www.nyenrode.nl/centers/nice> (04-09-2006)
- Vereniging van Effectenbezitters. URL: <http://www.veb.net> (meerdere data, 2006)
- Vereniging van Familiebedrijven Nederland. URL: <http://www.fbned.nl> (meerdere data, 2006)

9 Bijlagen

In de bijlagen zijn de interviewopzet (H9.1), de vier uitgebreide interviewuitwerkingen (H9.2) en diverse tabellen en schema's (H9.3) opgenomen. Deze laatste zijn: de cijferoverzichten van het bedrijfsleven volgens het CBS (H9.3.1) en de KvK (H9.3.2), de tabel met de top 30 grootste coöperaties (H9.3.3), een schema met daarin de soorten coöperaties (H9.3.4) en een door ons opgestelde matrix waarin alle reacties op de stellingen zijn samengevat (H9.3.5). De bijlage wordt afgesloten met een lijst waarin veel gebruikte afkortingen staan (H9.4).

9.1 Interviewopzet

Inleiding van het interview voor FBNed/Bolletje/NCR/Rabobank

- Introductie
 - o Opnemen toegestaan? Uitwerking zal opgestuurd worden ter goedkeuring.
 - o Ons zelf voorstellen.
 - o Wat is het doel van het onderzoek?
 - o Wat willen we met dit interview?
 - o Opbouw van interview uitleggen.
 - o Uitwerking zal opgestuurd worden ter goedkeuring.
- Informatie inwinnen over de organisatie/onderneming zelf
 - o Oprichting van de organisatie/onderneming, wie waren betrokken en initiatiefnemers?
 - o Hoeveel ondernemingen zijn er aangesloten? (FBNed/NCR)
 - o Welke soort ondernemingen zijn dit?
 - o Geschiedenis, invloed van de familie- of coöperatieleden door de jaren heen tot heden. (Bolletje/Rabobank)
 - o Vragen naar organisatiestructuur/organigram.
- Vragen naar zijn functie/taakomschrijving en dagelijkse werkzaamheden
 - o Eigen ervaring (huidig/vroeger) met familiebedrijven.
 - Hebt u zelf nog een positie in een familiebedrijf/coöperatie? (FBNed/NCR)
 - Hoeveel contact heeft u nog met familiebedrijven? (FBNed/NCR)
- De eigen ervaringen met corporate governance
 - o Hoe staat het met de corporate governance bij de ondernemingsvorm/onderneming?
 - o Welke impact heeft de Code Tabaksblad gehad op de manier van besturing van de organisatie/onderneming?
 - o Zou Code Tabaksblad voor elk groot bedrijf moeten gelden, ongeacht of deze beursgenoteerd is of niet?
 - o Welke kritiek is er op de Code Tabaksblad?

Stellingen voor FBNed/Bolletje (familiebedrijven):

1. “Een meerderheid van het bestuur moet bestaan uit leden van de familie, terwijl de Raad van Commissarissen moet bestaan uit een meerderheid van onafhankelijke personen.”
 - Invulling bestuur (afhankelijkheid belangrijk).
 - Invulling Raad van Commissarissen (onafhankelijkheid belangrijk).
- Waarom vindt hij dat?
 - Eventueel met tegenovergestelde mening confronteren.
- Hoe is het nu bij de meeste familiebedrijven geregeld?
- Ziet u problemen in de huidige invulling?
- Hoe ziet u de rol van leden en niet-leden in het bestuur bij bijvoorbeeld conflicten?
- In de wet is geregeld dat grote coöperaties moeten voldoen aan het zogenaamde 2/3^e criterium voor Raad van Commissarissen: 2/3 afhankelijk en 1/3 onafhankelijk. Tabaksblat kiest voor een veel strengere regeling, namelijk slechts één afhankelijk lid in. De NCR is van mening dat deze regeling te streng geformuleerd is. Gezien dezelfde soort problematiek vroegen wij ons af: waar kiest FBNed/Bolletje voor?

2. “Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies juist door niet-leden worden vervuld.”

Bijvoorbeeld: De voorzitter moet uit de familie komen, terwijl een externe CFO tegenwicht moet bieden.

 - Hoe ziet de invulling er doorgaans/nu uit?
 - Welke posities zouden vervuld moeten worden door wie?
 - De financiële man zou van buiten de familie moeten komen.
 - Een onafhankelijk en onbevooroordeeld persoon als tegenwicht in het bestuur.
 - De bestuursvoorzitter moet iemand zijn van binnen de familie.
 - Feeling met de familie, hoogste verantwoordelijke moet iemand zijn die de familie kent (eerder werkzaam op andere posities). Minder support van de leden.
3. “De stem van een familielid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid.”
 - Bij familiebedrijven is dit een interessant onderwerp. In hoeverre speelt dit bij de familiebedrijven en hoe denkt u daar over?
 - Informele invloed?
4. “Belangrijke (strategische) beslissingen moeten goedgekeurd worden door externe betrokkenen en niet door ‘gekleurde’ familieleden.”
 - Zo ja, staan deze mensen er niet te ver vanaf en kijken zij niet te vaak naar de korte termijn, terwijl de familie zich ook bezig moet houden met het lange termijn plaatje?
 - Zo nee, is de familie niet belemmerd door een bepaalde kijk op de markt (oogkleppen, traditionelere werkwijzen) waardoor ze niet een goed overzicht hebben.
5. “In het belang van de onderneming mag het aspect ‘familie’ geen rol spelen bij de opvolging bij topfuncties. Kwaliteit moet de enige raadgever zijn.”
 - Zo ja, de familie heeft een extra motivatie, een verantwoordelijkheidsgevoel, waardoor je een meerwaarde creëert. Bij gevallen waar de kwaliteit van de kandidaten ongeveer gelijk ligt, moet de voorkeur liggen bij het familielid, gezien de voordelen die deze met zich meebrengt.

- Zo nee, belang van de onderneming: je kiest altijd voor de beste kandidaat. Ook gezien de druk die op opvolgers vanuit de familie ligt: het is vaak het geval dat familieleden zich gedwongen voelen om het bedrijf over te nemen, terwijl deze er niet voor gemotiveerd zijn. Wanneer je zulke personen op deze posities krijgt, dan verlies je juist de sterke van het familiebedrijf.
 - Zijn er selectieprocedures gebruikelijk/opgesteld over de opvolging voor de toetreding van familieleden tot het bestuur/commissariaat?
6. “Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van derden kapitaalverschaffers een oplossing voor het financieringsprobleem van het familiebedrijf.”
- Algemeen, welke optie kiest u voor? Opties:
 - Derden kapitaalverschaffers niet toelaten.
 - Derden kapitaalverschaffers selectief toelaten.
 - Derden kapitaalverschaffers altijd toelaten in belang van onderneming.
 - Hoe bent u tot deze aanbeveling gekomen: wat is de reden dat deze is opgesteld? Wat maakt u mee uit de praktijk?
 - Hoever zou een onderneming mogen gaan met financiering van buiten de familie?
 - Voordeel: mogelijkheid tot groeien.
 - Nadeel: je verliest een deel van de macht en verantwoordelijkheid.

Stellingen voor NCR/Rabobank:

1. “Minstens de helft van het aantal bestuursleden moeten leden of ex-leden zijn van de coöperatie. Bovendien moet de voorzitter ook uit deze kring afkomstig zijn.”
 - Waarom vindt hij dat?
 - Eventueel met tegenovergestelde mening confronteren.
 - Hoe is het doorgaans/nu geregeld?
 - Waar komen de bestuursleden vandaan en wat zijn de voor- en nadelen?
 - Hoe ziet u de rol van leden en niet-leden in het bestuur bij bijvoorbeeld conflicten?
2. “Minimaal tweederde van het aantal leden in de raad van commissarissen moet uit externe personen bestaan. Dit komt ten goede aan de transparantie en onafhankelijkheid.”
 - In de wet is geregeld dat grote coöperaties moeten voldoen aan het zogenaamde 2/3^e criterium.
 - Code Tabaksblat geeft een maximum van 1 afhankelijke commissaris. De NCR is van mening dat deze regeling te streng geformuleerd is. Waarom?
 - De Rabobank kiest voor een veel strengere regeling, namelijk één die in grote lijnen overeenkomt met die uit de Code Tabaksblat. Waarom is hier voor gekozen? Verliest de Rabobank hiermee niet de betrokkenheid van de leden?

3. “Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies juist door niet-leden worden vervuld.”
 - Welke posities zouden vervuld moeten worden door wie?
 - Financiële man zou van buiten de coöperatie moeten komen.
 - Een onafhankelijk en onbevooroordeeld persoon als tegenwicht in het bestuur.
 - Bestuursvoorzitter moet iemand zijn van binnen de coöperatie.
 - Zo is men zeker van ‘feeling’ met de coöperatie.
 - De hoogste verantwoordelijke moet iemand zijn die de coöperatie kent (eerder werkzaam was op andere posities).
 - Minder support van de leden, wanneer het iemand is van buiten de coöperatieve wereld.
4. “De stem van een lid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid.”
 - Bij familiebedrijven is dit een interessant onderwerp. In hoeverre speelt dit bij de coöperaties en hoe denkt u daar over?
 - Informele invloed?
5. “Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van ‘bijzondere leden’ (derden kapitaalverschaffers) een oplossing voor het financieringsprobleem van de coöperatie.”
 - Welke partijen zouden interessant kunnen zijn als derden kapitaalverschaffers?
 - Welke voordelen kan/moet een coöperatie aan deze derden bieden als tegenpres-tatie.
 - Het gelijkheidsbeginsel? Komt dit niet in het gedrang? Deze bijzondere leden zijn namelijk niet de ‘echte’ leden.
 - Mits een ‘nee’ als antwoord: hoe komen coöperaties aan extra financiële midde-len, wanneer deze nodig zijn?
 - Als voorbeeld voor de Rabobank: Een belang nemen in Connexxion zal zo zijn risico’s met zich meebrengen.
 - In hoeverre hebben de leden hier baat bij?
 - Op welke manier worden de belangen van de leden gewaarborgd?
 - Komen de oorspronkelijke doelstellingen van de coöperatie (als agrarische bank) niet in het geding?

De toekomstvisie volgens FB Ned/Bolletje/NCR/Rabobank:

- Heeft de organisatie/onderneming andere punten uit de Code Tabaksblat waaraan men wil voldoen?
- Zijn er punten die toegevoegd moeten worden aan de Code Tabaksblat?
- Welke ontwikkelingen verwacht men met betrekking tot het onderwerp corpora-te governance?

9.2 Interviewuitwerkingen per expert

9.2.1 Expert 1: FB Ned

Inleiding FB Ned

De vereniging FB Ned is opgericht in 1999, nadat in de voorgaande jaren het congres van FBN al in Nederland werd gehouden. Gezien het succes hiervan en het enthousiasme onder de familiebedrijven werd er besloten tot het oprichten van FB Ned. Er zijn op dit moment tachtig ondernemingen aangesloten bij FB Ned, variërend van groot tot klein. Alle bedrijven zijn niet-beursgenoteerd, al is dit geen vereiste. De bedoeling is om van

elkaar te leren, te adviseren en zo gebruik te maken van elkaars expertise. De vereniging richt zich niet alleen tot leden; ook niet-leden kunnen hier gebruik van maken.

Geïnterviewde

Om de inzichten te verkrijgen vanuit het perspectief van de familiebedrijven is er gekozen voor een interview met een expert op het gebied van familiebedrijven en Corporate Governance. Hierbij is de keuze gevallen op Albert Jan Thomassen, directeur van de Vereniging van Familiebedrijven (FBNed). Hij is onder andere verantwoordelijk voor het leiden van de vereniging, ondersteunen van het bestuur en voorbereiden en plannen van bijeenkomsten. Naast zijn werkzaamheden bij FBNed doceert hij ook aan de Tias Business School in Tilburg (onderdeel van de Universiteit Tilburg) over dit vakgebied. Hij is medeoprichter en oud-voorzitter van het Family Business Network (FBN) te Lausanne, een internationale vereniging van familiebedrijven. Daarnaast begeleidt Thomassen een aantal familiebedrijven via de Family Business Consulting Group Inc, een organisatie die zich bezighoudt met het adviseren van familiebedrijven. Al deze werkzaamheden hebben geleid tot een ervaring van 20 jaar op het gebied van onderwijs, onderzoek en advies op het gebied van familiebedrijven.

Wat komt FBNed tegen op het gebied van corporate governance bij familiebedrijven? Dit is zoals verwacht afhankelijk van de grootte van de onderneming. Hoe groter de onderneming, des te meer aandacht eraan wordt geschonken. Hierin verschilt een niet-beursgenoteerde onderneming niet van een beursgenoteerde. De grootte bepaalt de mate van aandacht voor dit onderwerp. Een tweede aspect dat voor meer aandacht zorgt, is de complexiteit van de onderneming en de rol van de familie hierin. Wanneer de familie massaal aanwezig is in de onderneming (werkzaam of als aandeelhouder), dan is de behoefte aan corporate governance groter dan wanneer dit slechts een beperkt aantal mensen is. In kleinere ondernemingen is een aanwezige Raad van Commissaris (RvC) veel meer een adviserend orgaan dat als klankbord fungeert.

De invoering van de Nederlandse Corporate Governance Code heeft op verschillende manieren invloed gehad op de familiebedrijven. Allereerst heeft de Code gezorgd voor meer discussie en nadenken. Een RvC kijkt natuurlijk wat de Code haar te bieden heeft. Ook hebben de accountants indirect hun invloed gehad na de invoering. Ook zij keken naar mogelijke nuttige zaken uit de Code, ook al had de familie daar vaak geen behoefte aan. Dit is dan ook één van de belangrijkste punten die opgemerkt kan worden na de invoering van de Code: de familiebedrijven hadden er geen behoefte aan. De Code werd gezien als een belemmering in hun ondernemerschap en een mogelijke beperking van hun mogelijkheden. FBNed vindt de Code dan ook niet goed opgesteld. Daar waar de Code veelal voorschrijvend is, is de eigen publicatie³² veel meer het aanreiken van suggesties en onderwerpen om over te praten.

De toon die gebruikt wordt in de Code wordt als niet juist gezien. Er wordt uitgegaan van wantrouwen: directies zijn niet te vertrouwen en moeten daarom worden gecontroleerd. FBNed gaat echter uit van vertrouwen. Je hebt te maken met familie die je normaliter vertrouwd. Je moet daarbij natuurlijk alles wel goed blijven regelen en organiseren, maar dat gebeurt op een basis van vertrouwen. Na het uitkomen van de Code heeft FBNed er bewust voor gekozen om niet een eigen code uit te brengen. Het genoemde rapport dat er al lag blijft de basis.

Dat de Code volgens Thomassen niet perfect is, is uit het interview duidelijk te merken. Wanneer er een verandering aangebracht kon worden dan zou onder andere het voorschrijvende karakter voor verandering vatbaar zijn. Dit zou minder moeten en het

³² FBNed heeft in 2002, nog voor het verschijnen van de Nederlandse Corporate Governance Code een rapport uitgebracht met als titel "Ondernemen als familie; aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf". Hierin worden aanbevelingen gedaan over allerlei onderwerpen die spelen onder familiebedrijven.

uitgangspunt van de code moet vertrouwen zijn. Ook de vele commissies en de regels omtrent commissarissen zouden veranderd moeten worden. De interesse voor commissarissen neemt af omdat er met de Code vooral afgevinkt wordt: waar voldoen we nu aan. De echte strategische discussies vinden niet meer plaats. Deze kritiek van Thomassen leidt dan ook tot het logische gevolg dat de Code niet voor (grote) niet-beursgenoteerde bedrijven (voor zover van toepassing) hoeft te gelden. Bedrijven als Bavaria kunnen het prima af zonder Tabaksblad. Een eigen op maat gesneden code werkt veel doeltreffender.

1. “Een meerderheid van het bestuur moet bestaan uit leden van de familie, terwijl de Raad van Commissarissen moet bestaan uit een meerderheid van onafhankelijke personen.”

Volgens Thomassen is het niet noodzakelijk dat de meerderheid van het bestuur bij familiebedrijven uit familieleden moet bestaan. Het is wel een pre wanneer er voldoende gekwalificeerde mensen binnen de familie zijn die deelnemen in het bestuur, maar dit is absoluut niet noodzakelijk. Veel ondernemers zijn zich er tegenwoordig van bewust dat zowel het bedrijf als de persoon in kwestie het geen goed doet wanneer een ongeschikte persoon in het bestuur terecht komt.

De RvC hoeft niet uit een meerderheid van mensen buiten de familie te bestaan om goed te kunnen functioneren. Thomassen onderbouwt zijn mening door het artikel van Reeb (2004) aan te halen. In dit artikel wordt de S&P 500 lijst³³ geanalyseerd. Hieruit blijkt onder andere dat beursgenoteerde familiebedrijven beter presteren dan beursgenoteerde bedrijven die geen familiebedrijf zijn. Ook blijkt uit deze analyse dat een mix van familieleden en onafhankelijke personen binnen de RvC leidt tot de beste resultaten. Minimaal eenderde van het totale aantal commissarissen blijkt een familielid te zijn. Het komt volgens Thomassen wel voor dat er RvC's binnen familiebedrijven zijn waar de meerderheid uit niet-familieleden bestaat. Vaak functioneert de RvC eerder als klankbord en niet als RvC met uitgebreide bevoegdheden. Wel is het van belang dat de RvC tegengewicht kan leveren aan de soms wat impulsieve gedragingen die een bestuur bestaande uit ondernemende personen vaak niet vreemd zijn. Ook wordt de RvC tegenwoordig steeds vaker gebruikt om toekomstige bestuurders voor het familiebedrijf klaar te stomen.

De regeling uit de Code Tabaksblad waarin vermeld wordt dat er slechts één afhankelijke commissaris in de RvC mag zitten is naar Thomassens mening veel te streng en daardoor irrationeel.

2. “Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies juist door niet-leden worden vervuld.” Voorzitter moet uit de familie komen, terwijl een externe CFO tegengewicht moet bieden.

Deze mening wordt gedeeld door FB Ned. Volgens Thomassen is het belangrijk dat er een bepaald tegenwicht wordt geboden aan ‘de impulsiviteit van de ondernemer’. Op dat soort momenten is het belangrijk dat een buitenstaander aan de rem kan trekken. De precieze invulling van deze posities is echter niet het belangrijkste. Het belangrijkste is dát er een tegenwicht is. Het kan namelijk ook zo zijn dat juist de financiële man iemand uit de familie is. In dat geval zou de voorzitter juist een buitenstaander kunnen zijn. Uit de praktijk blijkt overigens dat de in de stelling genoemde invulling van de posities het meest voorkomt.

Daarbij moet ook de emotie bij bepaalde functies niet uit het oog verloren worden. In sommige branches is het belangrijk dat juist de heer Jansen van Jansen BV de verant-

³³ De S&P 500 lijst is een ranking van Amerikaanse bedrijven op basis van hun marktkapitalisatie. Deze lijst wordt jaarlijks opgesteld door de Amerikaanse kredietbeoordelaar Standard & Poor's.

woordelijke man is en degene is die de deals sluit. Dit geldt dan in het geval dat de familie in de directie zit. Wanneer ze in de RvC zitten, dan is deze stelling niet van toepassing.

3. “De stem van een familielid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid.”

Indien bij een familiebedrijf de RvB bestaat uit familieleden en de RvC uit externen, dan kan het voorkomen dat de RvC zich neerlegt bij een besluit van de familie waar zij het niet mee eens is. Wanneer er kritische en constructieve discussies aan vooraf zijn gegaan hoeft dit geen kwalijke zaak te zijn, volgens Thomassen. De onderneming is uiteindelijk eigendom van de familie en niet van de commissarissen. Volgens Thomassen staan er in de wet drie hoofdfuncties van de RvC beschreven. Deze zijn: klankbord, toezicht en controle. De vierde (niet in de wet geformuleerde) functie is toegang verschaffen tot netwerken. Thomassen is van mening dat de functies klankbord en toegang tot netwerken het belangrijkste zijn binnen ondernemingen waarbij de familie zelf actief is in de directie. Wanneer de familie niet meer actief is in het bestuur, dan worden juist de andere functies belangrijk. Controle op het bestuur dat bestaat uit niet-leden wordt dan de belangrijkste functie.

4. “Belangrijke (strategische) beslissingen moeten goedgekeurd worden door externe betrokkenen en niet door ‘gekleurde’ familieleden.”

Ja, maar er moet sprake zijn van consensus bij de beslissing. Het blijft uiteindelijk het bedrijf van de familie en die hebben in principe de laatste stem. Wanneer voorafgaand aan een dergelijke beslissing een goede discussie is geweest, waarin de betrokkenen van buiten de familie duidelijk hebben gemaakt waarom een bepaalde beslissing wel of juist niet genomen moet worden, dan zit de taak van deze groep erop. Het is aan de familie om dit advies op te volgen of naast zich neer te leggen. Het niet opvolgen van bepaalde adviezen kan ook te maken hebben met een bepaald uitgangspunt. Daar waar de familie kijkt naar de lange termijn (de volgende generaties) daar kijken externe bestuurders/commissarissen meer naar een kortere termijn. Dan is het niet verkeerd om het familiebelang te laten prevaleren. Als voorbeeld werd een bedrijf genoemd dat op advies van de familie zich terugtrok uit een kansrijke markt vanwege veiligheidsredenen. Wanneer er voor een andere koers dan die van de RvC gekozen wordt, dan is het wel van belang dat er begrip wordt gekweekt bij deze personen. Anders zal dit orgaan niet meer goed functioneren.

5. “In het belang van de onderneming mag het aspect ‘familie’ geen rol spelen bij de opvolging bij topfuncties. Kwaliteit moet de enige raadgever zijn.”

Thomassen is van mening dat het feit dat iemand een familielid is, zeker een rol mag spelen bij de keuze bij de opvolging bij topfuncties. Een kandidaat die tevens familielid is kan zeker voordelen hebben boven iemand van buiten de familie. Zo is een familielid van jongs af aan opgegroeid met het bedrijf en is hierdoor erg betrokken en gemotiveerd. Wanneer er een kandidaat-opvolger van buiten de familie beschikbaar is die echter duidelijk beter gekwalificeerd is dan het familielid dan dient deze persoon de functies te betreden. Thomassen volgt hierin de lijn van Bavaria. Topman Peter Swinkels heeft het in een interview ooit als volgt geformuleerd: Wanneer er een 8 wordt gescoord door het niet-lid en een 7,5 voor het familielid, dan mag er gekozen worden voor het familielid. De extra motivatie die een familielid met zich meebrengt, de kennis over het bedrijf zijn hierbij een meerwaarde die niet onderschat mag worden.



6. “Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van derden kapitaalverschaffers een oplossing voor het financieringsprobleem van het familiebedrijf.”

Hier is Thomassen het mee eens. De angst van familiebedrijven om ‘vreemd’ geld in de onderneming te stoppen is volgens hem begrijpelijk, maar niet verstandig. Men wil graag de onderneming beschermen en wanneer je met eigen geld werkt, dan zal je over bepaal-

de beslissingen wat langer nadenken. Wanneer je echter het geld nodig hebt en dit niet in de familie voor handen is, dan kan men bij het buiten houden van vreemd geld niet verder investeren. Niet investeren betekent dat men niet kan groeien en wanneer men stilstaat dan betekent dat in de markt achteruitgang. De angst om de macht te verliezen zou men moeten afwegen tegen de positieve kanten van de investering: een extra aandeelhouder kan ook zo zijn expertise, kennis en netwerk meenemen waar een onderneming van kan profiteren. Wel moet er goed gekeken worden wie deze aandeelhouder is en wat deze wil met de onderneming. Binnenhalen van extra kapitaal is goed, maar dan wel iemand die op dezelfde lijn zit.

Belangrijkste reden om dus ook deze aanbeveling te doen aan familiebedrijven is dat er een angst werd geconstateerd (*'de enige bank die goed is, is één waar je op kan zitten'*). Onder succesvolle familiebedrijven is echter geconstateerd dat een mix van eigen kapitaal en 'vreemd' kapitaal leidt tot goede resultaten.

In hoeverre derden invloed mogen krijgen in het bestuur van de onderneming is Thomassen zeer duidelijk. Je inbreng leidt tot een bepaalde macht en invloed, maar de uiteindelijke macht zeggenschap moet te allen tijde bij de familie liggen. Wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, dan moet de familie daar het laatste woord over hebben.

De toekomst

In de toekomst verwacht Thomassen dat er meer regels zullen komen voor het ondernemerschap in familiebedrijven. Een code zoals Tabaksblat hoeft er niet te komen en dat is ook de mening van FB Ned. Dergelijke codes moeten door (familie)bedrijven zelf opgesteld kunnen worden. Regels over de afhankelijkheid of onafhankelijkheid van het commissariaat vindt Thomassen overbodig, wanneer er ook gepresteerd wordt met een samenstelling die afwijkt van de Code³⁴. Dat de overheid een bepaalde verantwoordelijkheid heeft over een deel van het bedrijfsleven waarin ongeveer 50% van de mensen werkzaam is, is voor Thomassen geen reden om een dergelijke code verplicht te stellen. Wat zou men dan moeten reguleren? Het gevaar van dergelijke codes is dat deze de creativiteit en het ondernemerschap in gevaar brengen. Men wordt beperkt in zijn doen en laten, omdat op allerlei zaken gelet moet worden. Er moet geen regulering komen, maar meer voorlichting over deze zaken. Ook het onderwijs speelt hierin een rol. Als voorbeeld geeft Thomassen de cases die besproken worden in het onderwijs. Deze gaan vrijwel altijd over grote bedrijven als IBM, Shell en Hewlett-Packard. Er zou meer aandacht moeten zijn voor de kleine private ondernemingen. Onderzoek zou zich meer moeten richten op andere delen van het bedrijfsleven in plaats van altijd op de grote, beursgenoteerde ondernemingen. Het onderzoeksgebied van deze bacheloropdracht wordt door Thomassen dan ook toegejuicht. Brancheorganisaties en accountants zijn in de voorlichting van familiebedrijven ook belangrijk. FB Ned speelt daarin een belangrijke rol en probeert met publicaties als 'Ondernemen als familie; aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf' de familiebedrijven voor te lichten over belangrijke onderwerpen.

9.2.2 Expert 2: Bolletje

Inleiding Bolletje

De bakkerijonderneming Bolletje had zijn grondslag in 1867. In dat jaar kocht Albertus ter Beek, vlak voor zijn overlijden een pand. Zijn zoon Gerardus opende daarin een bakkerij met winkel en zo ontstond het familiebedrijf dat later bekend zou staan als Bolletje. De merknaam Bolletje werd pas in de jaren '50 geïntroduceerd. In de jaren daarna kwam er steeds meer familie in het bedrijf. Na de Tweede Wereldoorlog groeide het bedrijf sterk en onder de derde generatie groeide het bedrijf tot het A-merk van nu.



*De gebroeders Ter Beek,
foto uit 1954.*

³⁴ Hier voorziet de Nederlandse Corporate Governance Code ook in. Wanneer men een bepaald principe niet wil overnemen, dan is er de mogelijkheid om hier van te wijken met daarbij de reden waarom men er van afwijkt. Dit is de explain-optie.

De aandelen van het bedrijf zijn volledig in handen van de familie Ter Beek. Op dit moment is de familie niet meer aanwezig in de directe leiding. De laatste directeur-eigenaar (DGA) die in 2001 is met pensioen gegaan, is nu commissaris-eigenaar; hij is niet de voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC), maar een 'gewone commissaris'. De adjunct-directeur onder Bertus ter Beek was diens rechterhand en heeft nu de leiding in handen. Via hem heeft de Ter Beek uiteraard nog genoeg invloed op het bedrijf. De huidige algemeen directeur is ook nog eens de zoon van de oprichter van Arks, een bedrijf dat in 1975 werd overgenomen. Hij werkt nu al dertig jaar in de onderneming en wordt gezien als een deel van de familie. Dat is ook één van de redenen dat hij de nieuwe algemeen directeur werd. De rest van de familie is niet meer betrokken bij de onderneming, in die zin dat ze geen behoefte hebben om hun loopbaan te ontwikkelen binnen Bolletje. Ze zijn slechts aandeelhouders en die worden voor een deel door Dick Wessels en voor een deel door de heer Tromp vertegenwoordigd, de twee andere commissarissen.

De invloed van de familie is vanaf het begin erg groot geweest. De familie zat vanaf het begin in het bestuur en dat is langzaam minder geworden, maar dat betekent niet dat de invloed van bijvoorbeeld de DGA minder groot werd. Integendeel, de DGA heeft altijd een grote invloed gehad en op dit moment wordt de invloed vanaf de zijlijn ingebracht, zoals eerder uitgelegd is. Deze invloed zal er blijven zolang het bedrijf in handen van de familie is. Problematisch is echter het feit dat er vanuit de nakomelingen geen intentie is om het bedrijf over te nemen. De dochters van Bertus ter Beek zijn niet bij het bedrijf betrokken. De hoop is dat dat verandert in de loop van jaren.

Ongeveer twee keer per jaar is er een aandeelhoudersdag en dan komt de familie met de directie en de RvC samen om de financiële situatie van de onderneming door te nemen en tegelijkertijd is het een vorm van relatieonderhoud met de familie. Dit is belangrijk, want anders verliest men de betrokkenheid van de familie bij hun eigen onderneming.

De geïnterviewde

De geïnterviewde, André Dijkman, werkt sinds 5,5 jaar bij Bolletje en is hoofd P&O. In zijn functie rapporteert hij direct aan de algemeen directeur. Daarnaast is hij ook operationeel actief om de feeling met het uitvoerend personeel te houden. Hij heeft de beschuitafdeling onder zich en doet daar ook zijn uitvoerende P&O werk voor. De duur van het dienstverband van Dijkman is niet representatief voor de onderneming. Het gemiddelde ligt op 18 jaar en dat gemiddelde is zelfs gedrukt door dat de laatste vijf jaar veel nieuwe mensen er bij zijn gekomen. Deze loyaliteit en lange werkverbanden zijn niet ongevoelen in familiebedrijven.

De invoering van de Code heeft voor de geïnterviewde weinig veranderd. Na zijn vertrek bij zijn vorige werkgever (beursgenoteerd) heeft de heer Dijkman daar niets meer mee gedaan. Ook in de rest van de onderneming wordt er nauwelijks tot niets aan gedaan. Bolletje probeert een rechtvaardig beleid te voeren. Intern zijn ze transparant; mensen weten van elkaar wat ze ongeveer verdienen. Naar buiten toe is de onderneming niet transparant. Het bedrijf heeft een gezonde financiële huishouding en de commissarissen letten hier op. De commissarissen hebben bij de invoering van Tabaksblat ook geen vragen hierover gesteld. De salarissen zijn verder marktconform en worden aan de hand van de Berenschot enquête³⁵ vastgesteld. Het salaris van de algemeen directeur wordt nog altijd vastgesteld door Bertus ter Beek.

Tabaksblat is dus binnen Bolletje duidelijk geen issue. De Code wordt als overbodig gezien en er wordt vertrouwd op de nuchterheid van de onderneming. Dit zou moeten voorko-

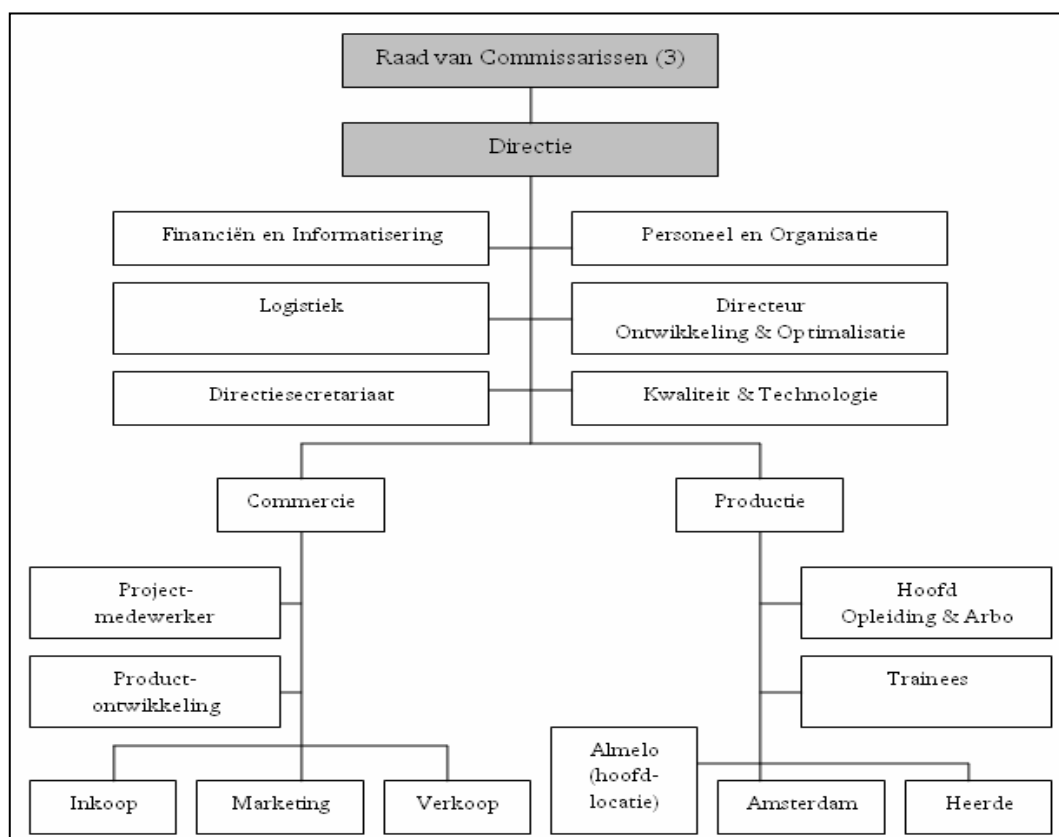
³⁵ Berenschot vergelijkt salarissen over de sectoren en aan de hand daarvan kan bepaald worden wat een concurrerend, marktconform salaris is voor bepaalde functies. Zie ook: <http://www.berenschot.nl/portfolio/portfolio/berenschot/>

men dat er excessen in het bedrijf plaats vinden. De ondernemingsraad en de commissarissen houden oog op de salarissen en de kosten en er worden vragen gesteld wanneer dit buiten de perken is. Een code is dus niet nodig, vindt men. De toekomst zal moeten uitwijzen of dit een juiste keuze is. Dit met het oog op de afnemende betrokkenheid van de familie bij de onderneming. De dochters hebben (nog) geen aspiraties om in het management te werken en Bertus ter Beek heeft niet het eeuwige leven. Wanneer de familie er verder vanaf komt te staan, dan verliest het bedrijf misschien zijn identiteit en is er wellicht vraag naar een set regels die bepaalde zaken reguleren. Dijkman is het hiermee eens, maar vindt dat de toekomst dit zal moeten uitwijzen. Belangrijk is hierin of het bedrijf in staat is om de dochters, neven en nichten van Ter Beek kan overtuigen om carrière te maken in het familiebedrijf.

Stelling I “Een meerderheid van het bestuur moet bestaan uit leden van de familie, terwijl de Raad van Commissarissen moet bestaan uit een meerderheid van onafhankelijke personen.”

Begin jaren vijftig was dit het geval bij Bolletje. Toen bestond het bestuur uit vijf broers van de familie Ter Beek. Daarna bleef er gedurende twee generaties één familielid in het bestuur zitten. Sinds 2001 zit er niemand van de familie meer in de Raad van Bestuur (RvB). De RvB bestaat tegenwoordig louter uit externe professionele bestuurders. Waarbij wel aangemerkt moet worden dat de huidige directeur Van Ark een zeer goede kennis is van de gewezen directeur Bertus ter Beek. De band tussen Van Ark en Ter Beek wordt als zeer hecht omschreven.

Er is een dusdanige constructie opgezet dat wanneer het er echt op aan komt de uiteindelijke beslissing nog steeds door Ter Beek genomen kan worden. In de Raad van Commissarissen (RvC) zit één familielid, namelijk de voormalig directeur Bertus ter Beek. De andere twee commissarissen leggen elk verantwoording af aan een tak van de familie die aandelen bezit. De RvB biedt de RvC regelmatig beleidsvoorstellen aan ter inzage. Hierdoor is de RvC steeds goed op de hoogte van de besluiten die de RvB neemt. Voor zover de heer Dijkman kan nagaan hebben er zich geen ernstige conflicten voorgedaan tussen beide bestuursorganen.



Bron: Organigram Bolletje 2006, ontvangen van de heer Dijkman.

Stelling II "Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies juist door niet-leden worden vervuld. Waarbij de voorzitter moet uit de familie komen, terwijl een externe CFO tegenwicht moet bieden."

Bij Bolletje wordt hier niet op gelet. Op dit moment is de huidige algemeen directeur geen lid van de familie Ter Beek. Wel is de algemeen directeur een goede bekende van de familie. Hij was jarenlang de rechterhand van Bertus ter Beek. Zij worden in het bedrijf ook wel als broers gezien. Bij Bolletje zijn er verder binnen de RvB zoals eerder gezegd ook geen familieleden meer. Wel is de directeur dus aangesteld door Bertus ter Beek zelf. Ter Beek is overigens ook nauw betrokken geweest bij de aanstelling van de CFO. De huidige CFO heeft de 'pech' dat Ter Beek econometrist is. Het financieel beleid wordt dan ook nauwlettend in de gaten gehouden door Ter Beek. De CFO heeft formeel alleen verantwoording af te leggen aan de algemeen directeur. Zodoende heeft hij in principe niets te maken met Ter Beek. Wanneer er echter zeer grote bedragen geïnvesteerd moeten worden (zoals laatst de bouw van een grote hal) dan maakt Ter Beek wel een afspraak met de CFO om te kijken hoe zijn geld uitgegeven wordt. Maar het is zeker niet het geval dat Ter Beek elke cent verantwoord wil zien.

Het is mogelijk dat in de toekomst de functie van algemeen directeur weer vervuld wordt door een familielid. Hoe denkt de heer Dijkman dan over de stelling? Dijkman geeft aan dat er dan inderdaad voldoende tegengewicht geboden moet worden door de overige 'onafhankelijke' bestuursleden. Wie deze bestuursleden moeten zijn, maakt hierin niet uit. De CFO hoeft dus niet de enige te zijn die tegenwicht biedt. Het voeren van goed onderbouwde discussies draagt bij aan een gezonde bedrijfscultuur. Binnen de huidige bedrijfscultuur zijn deze discussies zeker mogelijk.

Stelling III "De stem van een familielid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid."

Deze stelling wordt omarmd door Bolletje. Het bedrijf en het kapitaal zijn van de familie en het is daarom ook niet raar dat de familie zeggenschap wil in het bedrijf. De uiteindelijke beslissing ligt dan ook altijd bij de familie (in dit geval Bertus ter Beek). Dit betekent echter niet dat deze nog overal bij betrokken is. Zoals gezegd is de dagelijkse leiding in handen van mensen van buiten de familie en deze worden dan ook vertrouwd. Belangrijke beslissingen worden echter altijd van tevoren besproken met de familie. De rest van de familie heeft geen directe invloed meer. Zij kunnen alleen nog hun invloed uitoefenen via de RvC, waar de overige twee commissarissen (buiten Ter Beek) de familie vertegenwoordigen.

Stelling IV "Belangrijke (strategische) beslissingen moeten goedgekeurd worden door externe betrokkenen en niet door 'gekleurde' familieleden."

Dit ligt aan het familiebedrijf zelf. Binnen sommige familiebedrijven neemt de familie alle beslissingen. Er wordt niets gedelegeerd aan mensen buiten de familie. Bij Bolletje worden de mensen echter vertrouwd en ze doen het werk waar ze voor aangesteld zijn. Zonder dat zij daarbij op hun vingers worden gekeken. Het marketingbeleid van Bolletje wordt bijvoorbeeld volledig losgelaten door de familie. Toch blijft het principe staan dat het bedrijf van de familie is. Fundamentele beslissingen worden daarbij juist door de familie beoordeeld. "Wat gebeurt er met mijn geld?" en "Willen we dit wel?" Dit wordt als niet meer dan logisch gezien. Dit neemt echter niet weg dat op bepaalde onderwerpen (het neerzetten van een nieuwe productiehal) er specialisten zijn die meer van de materie afweten dan de familie. Deze worden dan ingehuurd en geven ook hun mening. Deze stelling wordt dus niet afgewezen, maar ook niet volmondig met 'ja' beantwoord.

Stelling V "In het belang van de onderneming mag het aspect 'familie' geen rol spelen bij de opvolging bij topfuncties. Kwaliteit moet de enige raadgever zijn."

De heer Dijkman kan zich hier helemaal in vinden; zo zou het volgens hem ook moeten. Bij de laatste opvolging is er bij Bolletje geen familielid aangenomen, omdat er onder de



Geef Uw kinderen steeds BOLLETJE EIERBESCHUIT want daar zijn ze dol op.

BOLLETJE EIERBESCHUIT is echte gezondheidsbeschuit met volop vitaminen A, B en D en bevat dus meer voedingswaarde.

BOLLETJE
EIERBESCHUIT

is verrijkt met een unieke smaak.

Alleen bij de bakker verkrijgbaar.

Bolletje reclame uit de jaren zestig.

familieleden de interesses elders lagen. De familie Ter Beek vindt dat de continuïteit en de zelfstandigheid van het bedrijf de belangrijkste doelstellingen van Bolletje behoren te zijn. Voor het bedrijf zelf is het echter wenselijk om in de toekomst weer iemand uit de familie in het bestuur te krijgen. Uiteraard moet dit familielid dan wel een geschikte kandidaat zijn. Hij mag qua professionaliteit nauwelijks onder doen voor een externe kandidaat. Door opnieuw een familielid op een bestuurlijke functie aan te nemen kan de binding tussen het bedrijf en de aandeelhouders (de familie Ter Beek) in stand gehouden worden. Hierdoor kan Bolletje ervan verzekerd blijven dat ze niet aan de goden overgeleverd wordt, wanneer zij bijvoorbeeld wordt verkocht aan een grotere onderneming. Dit is echter puur hypothetisch. De charme van een familiebedrijf, waar een platte structuur en korte lijnen kenmerkend zijn, zou dan verloren gaan. Nu wordt deze binding tussen de familie Ter Beek en Bolletje in stand gehouden met het houden van aandeelhouderdagen en het geven van presentaties over nieuwe reclamecampagnes en nieuw ontwikkelde producten.

Er zijn binnen Bolletje geen regels opgesteld betreffende de opvolging bij topfuncties. Er worden dezelfde selectieprocedures gebruikt zoals die ook gelden voor het hoger en midden managementkader. Allereerst wordt er gekeken of er iemand binnen Bolletje in aanmerking komt voor deze functies. Wanneer dit niet het geval is, dan wordt er extern naar geschikte kandidaten gezocht. Er wordt niet geadverteerd met deze functies. Bolletje schakelt doorgaans een wervingsbureau en/of headhunters in om geschikte kandidaten op te sporen die voldoen aan een van te voren opgestelde profielschets. De kandidaten worden van alle kanten bekeken door de familieleden, de RvC en de algemeen directeur. Maar ook de centrale ondernemingsraad en de personeelsmanager worden hierbij betrokken. Bovendien worden er allerlei testen afgenomen. Op dit moment is er bij Bolletje nog geen kandidaat-opvolger voor de heer Van Ark (54). Wel is er geopperd om er eens over na te denken. Uiteraard is de timing van wanneer te beginnen met zoeken naar een kandidaat-opvolger van zeer groot belang. Het te vroeg vinden van een opvolger kan zo zijn nadelen hebben. Deze kandidaat moet misschien jaren wachten op deze functie, terwijl hij/zij zelf eerder door wil groeien. Mocht de huidige directeur plotseling niet langer zijn functie kunnen vervullen dan worden zijn taken hoogst waarschijnlijk overgenomen door de andere directieleden.

Stelling VI “Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van derden kapitaalverschaffers een oplossing voor het financieringsprobleem van het familiebedrijf.”

De heer Dijkman gaat deze stelling beantwoorden vanuit de situatie zoals die speelt bij Bolletje. Bolletje heeft geen vreemd vermogen in het bedrijf.

De mening van Dijkman zelf met betrekking tot de stelling is dat er op dit moment behoorlijk geïnvesteerd wordt door de familie in de onderneming. Zoveel zelfs dat de organisatie er moeite mee heeft om alles bij te houden. Hij sluit echter niet uit dat in de verre toekomst er wel dusdanige acquisities worden gedaan waarbij er vreemd vermogen nodig is. Mits natuurlijk de continuïteit en zelfstandigheid van Bolletje hierdoor vergroot kan worden. De wijze waarop er binnen Bolletje met geld omgegaan wordt past Dijkman wel. Hij is van mening dat wanneer je naar je eigen portemonnee kijkt je de uitgaven ook moet afstellen op de inkomsten. Gezien de interne doelstellingen, het in vijf jaar tijd verdubbelen van de omzet, moet er wel voldoende kapitaal voor handen zijn. Een grote acquisitie zal betaald worden uit eigen vermogen.

De toekomst

Dijkman ziet in de toekomst toch een verandering komen op het gebied van corporate governance. Ook het familiebedrijf zal steeds meer in een bepaald keurslijf worden gedrukt, of men dat nou wil of niet. Zolang het een code is en deze niet verplicht is, zal Bolletje er niet snel wat mee doen. Voor investeerders hoeft Bolletje het niet te doen, aangezien er geen gebruik wordt gemaakt van derden kapitaalverschaffers. Deze Code die gezien wordt als ‘window dressing’ zal alleen maar geld kosten en tijdrovend zijn. Wanneer je een code wil naleven of opstelt dan moet je hier ook aan voldoen. Het

opstellen zal tijd kosten net als het naleven. Je hebt echter ook nog eens controle nodig en deze systemen kosten ook tijd en geld. In dit opzicht wordt de mening van FBNeD ook gedeeld. Men stelt die regels vast waaraan men zich echt wil houden. Andere zaken worden buiten beschouwing gelaten.

9.2.3 *Expert 3: NCR*

Inleiding NCR

De Nationale Coöperatieve Raad (NCR) is een vereniging die zich bezighoudt met belangenbehartiging voor coöperaties en kijkt naar gemeenschappelijke belangen voor dezen. Dit onder het motto 'Een ondernemer staat nooit alleen'.

De NCR houdt zich verder bezig met advisering en begeleiding van coöperaties en kan gezien worden als een kenniscentrum. Er wordt door de NCR veel onderzoek gedaan. De meeste onderzoeksresultaten kunnen direct worden toegepast in de vernieuwing en verbetering van de organisatiestructuren, één van de onderwerpen waar de NCR zich mee bezighoudt. Zo heeft de NCR een leerstoel aan de Universiteit van Wageningen waarmee ze ook in contact staat met andere universiteiten. Daarnaast is de NCR medeoprichter van het Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship (NICE) aan Universiteit Nyenrode.

In Nederland zijn vrijwel alle coöperatieve ondernemingen in de agribusiness aangesloten bij de NCR. Ook Rabobank en onderlinge verzekeringsmaatschappijen zijn lid van de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw.

De geïnterviewde

Als expert op het gebied van corporate governance in coöperaties is er gekozen om een gesprek te houden met iemand van de NCR. De keus is daarbij gevallen op prof.dr.ir. G. van Dijk. Van Dijk is directeur bij de NCR, een vereniging die zich bezighoudt met belangenbehartiging voor coöperaties en die kijkt naar gemeenschappelijke belangen. Als belangrijkste taak van de NCR ziet Van Dijk het levend houden van het debat. Het debat over de vernieuwing van de coöperatie als organisatievorm. Corporate governance is hierbij een belangrijk onderwerp. Ook mededinging en betrokkenheid van en naar leden toe zijn hierin een discussiepunt. Over de directeur van een vereniging heeft Van Dijk al wat op te merken. Tegenwoordig, in de huidige trend van corporate governance wordt er gesteld dat een directeur (of secretaris) geen lid kan zijn van de raad van bestuur. Dit doorgetrokken duale karakter is volgens Van Dijk te overdreven. Hij vindt dat een lid van het bestuur prima ook directeur kan zijn van de vereniging, zoals dat ook bij Van Dijk het geval is. Het bestuur van de NCR bestaat verder uit verschillende mensen uit de grote coöperaties.

De coöperaties in Nederland gebruiken ondanks hun grootte hun positie nog te weinig, vindt Van Dijk. De grote coöperaties hebben gezamenlijk een miljardenomzet en vertegenwoordigen een aandeel in het BNP van ongeveer 10%, wat aanzienlijk genoemd mag worden. Ook de sterke positie van de coöperaties op de markt is hierbij belangrijk. Grote coöperaties zijn vaak prijsbepalend, aangezien zij direct met bijvoorbeeld de boeren in contact staan. Een goed voorbeeld was bijvoorbeeld de situatie tussen de coöperatie Cosun en het beursgenoteerde CSM, twee suikerproducenten. Cosun is hier de prijszetter en CSM volgt. (Bogaarts, 2006:21) De coöperaties zouden in het huidige politieke klimaat meer gebruik moeten maken van hun machtspositie.

Van Dijk is verder vice-voorzitter van COGECA. Dit is een overkoepelende organisatie van alle Nationale Coöperatieve Raden van alle 25 lidstaten in Europa. Deze organisatie is vooral bezig met lobbyen. Op dit moment vervult Van Dijk geen bestuursfuncties bij coöperaties. Eerder maakte hij wel deel uit van de Raad van Beheer van Rabobank Groep. Wel vervult hij een aantal commissariaten. Daarnaast is Van Dijk ook hoogleraar aan de universiteiten van Wageningen en Nyenrode.

De Code Tabaksblat is volgens Van Dijk op meerdere punten niet geslaagd. Belangrijk punt hierin is de positie van de aandeelhouder. Van Dijk heeft kritiek op het feit dat

Tabaksblat met zijn Code de betrokkenheid van de aandeelhouder wil vergroten, terwijl aandeelhouders vaak hun aandelen niet houden. Aandeelhouders zijn vaak niet betrokken bij een onderneming en zijn alleen geïnteresseerd in de korte termijn: winst. Deze betrokkenheid is bij coöperaties veel sterker. De leden zijn hierbij direct gebaat bij het goed functioneren van de coöperatie. De Code werd daarom door coöperaties als veel minder bedreigend gezien, aangezien de ledenbetrokkenheid bij coöperaties vaak al goed geregeld was. Wat Tabaksblat wilde bereiken bij de beursgenoteerde bedrijven (meer betrokkenheid) was bij coöperaties al gerealiseerd. Van Dijk ziet dit doel bij beursgenoteerde bedrijven echter moeilijk haalbaar gezien de korte termijnvisie van de meeste aandeelhouders.

Tabaksblat is door veel coöperaties opgepikt. Bij veel coöperaties werd er echter al veel gedaan aan corporate governance en was het meer mosterd na de maaltijd. Tabaksblat is daarbij wettelijk niet verplicht voor (niet-beursgenoteerde) coöperaties. De discussies omtrent de openbaarheid van salarissen was één van de discutabele punten uit de Code. Door vrijwel alle coöperaties is gekozen om niet meer dan wat er in de wet is voorgescreven openbaar te maken. De Code is volgens Van Dijk verder veelal toepasbaar. Het zou dan ook kunnen gelden voor vrijwel alle grote bedrijven. Een ander groot bezwaar, anders dan het bezwaar op de positie van de aandeelhouder, is de onafhankelijkheidsbepaling. Dit komt terug in stelling I.

Stelling I “Minstens de helft van het aantal bestuursleden moeten leden of ex-leden zijn van de coöperatie. Bovendien moet de voorzitter ook uit deze kring afkomstig zijn.”

In het oermodel (de eerste stadia van een coöperatie) is het inderdaad het geval dat het bestuur louter uit leden bestaat. Wanneer de coöperatie groeit, professionaliseert³⁶ de coöperatie en daarmee ook de eisen die aan de besturing gesteld worden. Hierdoor komen er uiteindelijk externe deskundigen in het bestuur te zitten. Van Dijk is voorstander van dat de functie van voorzitter door iemand van binnen de coöperatie vervuld blijft worden. Dit hoeft volgens Van Dijk geen problemen op te leveren. Als voorzitter ben je volgens Van Dijk juist geen ‘primus inter pares’. Je bent namelijk veel meer een procesbegeleider, iemand die ervoor zorgt dat de kennis overal vandaan komt in plaats van dat je boven de andere bestuursleden verheven bent. Als voorzitter kan je slechts zelden expliciet met je eigen mening naar voren treden, anders druk je er volgens de commissarissen al gauw teveel je eigen stempel op een besluit.

De Rabobank Groep, waarbij de voorzitter niet afkomstig is van één van de lokale banken (leden), valt volgens Van Dijk buiten zijn eigen gestelde regel. Zijn regel is hierop niet toepasbaar omdat de bestuurders bij de lokale banken ook uit externe deskundigen bestaan.

Van Dijk onderschrijft de eerste stelling: minstens de helft van het aantal bestuursleden moet bestaan uit coöperatielieden. Bijzonder veel belang hecht hij aan het tweede deel van de stelling: de functie van de voorzitter wordt bekleed door een coöperatielid. In de praktijk wordt, op een paar uitzonderingen na, volgens Van Dijk de bestuursvoorzitter bij coöperaties nog steeds uit de leden gekozen.

Stelling II “Minimaal tweederde van het aantal leden in de raad van commissarissen moet uit externe personen bestaan. Dit komt ten goede aan de transparantie en onafhankelijkheid”

In de regel overstijgt het aantal externe commissarissen het getal van drie niet. Dit is het gevolg van een zekere logica. Eén commissaris van buiten kan wat alleen zijn of krijgt hierdoor juist te veel aandacht. Twee externe commissarissen leiden ook niet tot gezonde discussies. Het aantal van drie commissarissen leidt eerder tot een afgewogen oordeel van de externen. Eerder werd er regelmatig de toevlucht genomen tot bijvoorbeeld bevriende

³⁶ Een mooi voorbeeld over de invloed van professionalisering is het boekje ‘Eendracht maakt pracht’ geschreven door Van Dijk en Klep (2005b). Dit boekje vertelt het verhaal over de perikelen die een amateur balletvereniging doorloopt tijdens het proces van professionalisering.

oud-bestuurders van andere coöperaties of gepensioneerde accountants. Hier is Van Dijk absoluut geen voorstander van. Weg is weg. Hij heeft persoonlijk uiteraard niets tegen gepensioneerden, maar het netwerk waarin commissarissen zitten bepaalt mede de mate van hun scherpte en kennisniveau. Tegenwoordig wordt er eerder gekozen voor mensen uit de kringen van de captains of industry. Het bestuur kan namelijk zichzelf wel laten bedienen door ingehuurde advocaten en accountants. Bij de Rabobank Groep bestaat de RvC voornamelijk uit externen alsmede enkelen die afkomstig zijn uit de coöperatieve wereld en voor het merendeel al gepensioneerd zijn. Hiermee dien je dus voorzichtig te zijn. Uiteraard ben je als onderneming op zoek naar betrouwbare personen. Deze zijn makkelijker te vinden binnen je eigen kennissenkring. Dit maakt het moeilijk om de geschikte externen te lokaliseren.

Van Dijk stelt dat drie onafhankelijke commissarissen het meeste ideale model is, wanneer er voldoende commissarissen in de RvC zitten. Bij benadering zou éénderde deel onafhankelijke commissarissen prima zijn. Dit is dus in overeenstemming met het zogenaamde tweederde criterium. De Code Tabaksblat geeft een maximum van één afhankelijke commissaris. Van Dijk is van mening dat deze regeling te streng en de term onafhankelijkheid te vaag is geformuleerd.

In Nederland werken veel coöperaties in toenemende mate met externe commissarissen. Zij doen dit veel meer dan de meeste andere Europese landen. De coöperatieleden hebben daarbij zelf uiteraard nog wel steeds een goed beeld van de te volgen langetermijnstrategie. Zij beseffen echter dat de ervaring van externe commissarissen en bestuurders van groot belang is om een grote coöperatie goed te kunnen besturen. De ‘managerial’ ervaring op het gebied van onder andere HRM, marketing en logistiek van deze externen zijn nodig om op grote complexe organisaties adequaat toe te kunnen zien.

De leden van een coöperatie willen dat de RvC onafhankelijk is ten opzichte van het bestuur, maar niet ten opzichte van de leden. Voor de leden hangt veel af van hoe de coöperatie functioneert. Hierdoor zijn de leden doorgaans erg betrokken bij de coöperatie. Deze betrokkenheid is in de regel veel groter dan die van aandeelhouders bij een beursgenoteerde vennootschap.

Stelling III “Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies juist door niet-leden worden vervuld.”

Hierop antwoordde Van Dijk dat er bij coöperaties gezien de structuren soms lastig te bepalen is wie daadwerkelijk het bestuur is. In de verschillende bestuursmodellen bestaan verschillende organen, zo kan er sprake zijn van een directie en een Raad van Beheer. Deze modellen worden besproken in hoofdstuk 3.2.1. De CEO van een onderneming als Philips (Kleisterlee) is formeel gezien collega van de voorzitter van de Raad van Beheer. De (voorzitter van de) directie is echter qua professionaliteit te vergelijken met Kleisterlee. In de Raad van Beheer zitten parttimers terwijl dat in de directie niet mogelijk is. Het verschil tussen de bestuursmodellen bij vennootschappen en bestuursmodellen bij coöperaties wordt veroorzaakt door het feit dat er in coöperaties vaak drie organen zitten. Dit zijn de Raad van Beheer (ten behoeve van de belangen van de leden), Raad van Commissarissen (toezicht) en Raad van Bestuur (dagelijkse leiding van de onderneming) naast elkaar staan. In NV's zoals Philips zie je twee organen (RvC en RvB).

Bij de meeste coöperaties waar sprake is van een tweepolig model zijn zowel de CEO als de CFO professionele functionarissen; het wel of niet lid zijn speelt hier geen enkele rol. Van Dijk is overigens zeer te spreken over de Centrale Kring Vergadering (CKV) bij de Rabobank Groep. Dit is als het ware het parlement binnen de Rabobank. Hier wordt het ledenbelang gearticuleerd. De CKV is inhoudelijk sterk en zeer goed geïnformeerd.

Stelling IV “De stem van een lid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid.”

Hierover was Van Dijk kort en stellig. Wanneer niet-leden binnen worden gehaald in de directie dan moet hun stem gelijk zijn aan die van de leden. Deze personen worden om een bepaalde reden binnengehaald, vaak om hun expertise, en moeten daarom volwaardig

lid zijn van het bestuur en niet als minderwaardig gezien moeten ten opzichte van de coöperatieleden.

Stelling V “Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van ‘bijzondere leden’ (derden kapitaalverschaffers) een oplossing voor het financieringsprobleem van de coöperatie.”

Van Dijk begint zijn betoog over het gebruik van derden kapitaalverschaffers met de mededeling dat de meningen hierover sterk uiteen lopen. Zijn eigen mening is dat wanneer een investering aantrekkelijk genoeg is, de coöperatieleden er zelf geld voor vrijmaken. Is dit niet het geval dan zijn er ook geen externe investeerders geïnteresseerd te krijgen.

Vanuit het perspectief van de coöperatie zijn er drie mogelijkheden om het eigen vermogen te vergroten. Ten eerste kan een coöperatie bij het vaststellen van de productprijs het eigen vermogen doen toenemen. Zo kan een afzetcoöperatie minder uitbetalen aan zijn leden of een inkoopcoöperatie een hogere prijs doorberekenen aan haar leden. Als tweede mogelijkheid zijn er diverse financieringsvormen om via inleg van de leden het eigen vermogen van de coöperatie te vergroten. Het traditionele financieringsinstrument, ‘het vermogen in de dode hand’, was uitstekend geschikt bij investeringen op de korte termijn. Als voorbeeld: investeren in de bouw van een zuivelfabriek, waarbij de investering zich al na het voltooiën begint terug te verdienen. Voor lange-termijn investeringen zoals investeren in nieuwe markten of productontwikkeling die meer dan vijftien jaar kunnen duren, is dit investeringsinstrument veel minder geschikt. Mede hierdoor worden in toenemende mate op naam gestelde financieringsvormen bedacht. Bij Friesland Foods worden er bijvoorbeeld persoongebonden aandelen uitgegeven (Bogaarts, 2006:21). Het kopen van deze gecertificeerde aandelen is op vrijwillige basis. Er zijn ook vormen waarbij de leden verplicht zijn deze aandelen te kopen. Vaak zijn deze wel overdraagbaar. De winstbepaling is bij deze op naam gestelde vormen lastig toepasbaar. Welk deel van de omzet van een coöperatie kan gezien worden als winst? Van Dijk is trouwens een tegenstander van het U.A. (uitgesloten aansprakelijkheid) maken van een coöperatie. Dit betekent dat de leden geen verantwoording willen dragen voor hun coöperatie. Wanneer het met het eigen vermogen zo slecht gesteld is dat er geen vreemd vermogen aangetrokken kan worden, voor bijvoorbeeld een bedrijfsovername, dan kan men beter bij zichzelf te raden gaan of deze strategie wel juist is. Dit is volgens Van Dijk een slecht signaal. Als laatste optie kan de coöperatie derden binnenhalen. Deze vermogenverschaffers zijn als eerste geïnteresseerd in de ‘exit condities’ en als tweede gaat het om dividend en of koerswinst. Het grote nadeel van deze optie is dat je zeggenschap aan derden moet afstaan. Hier is Van Dijk geen voorstander van.

Vanuit het perspectief van het coöperatielid gezien zijn er drie investeringsmogelijkheden. Hij kan investeren in zijn eigen onderneming. Hij kan investeren in de coöperatie. Of hij kan ergens anders gaan beleggen, bijvoorbeeld op de beurs. Het idee achter ondernemen is dat je meent met je eigen onderneming een hoger rendement kan halen dan op de bank of op de beurs.

Van Dijk is van mening dat de hele discussie rondom de financiering van coöperaties sterk opgeklopt is door diegenen (o.a. accountants) die er geld aan verdienen om de coöperaties de beurs op te krijgen.

Code Tabaksblad

De NCR heeft twee punten aan haar eigen code toegevoegd die volgens haar onderbelicht blijven in de Code Tabaksblad. Het eerste punt is dat er ruimte moet blijven voor ondernemerschap. Ondernemerschap is iets anders dan management. Met ondernemerschap wordt bedoeld: innovatief zijn en ruimte geven aan gezonde discussies (oppositie binnen de onderneming). De NCR meent dat de nadruk die bij Code Tabaksblad ligt op controlemechanismen en dan in het bijzonder de ‘audit commissie’ er voor zorgt dat mensen ‘risk-averse’ worden. Hierdoor raakt het ondernemerschap ondergesneeuwd. Het tweede punt dat de NCR toegevoegd heeft is de effectiviteit van de ledeninvloed. De NCR vindt het



Landelijke aankondiging fusie.

standpunt van Code Tabaksblat dat aandeelhouders zeggenschap moeten hebben niet genoeg. De NCR is van mening dat de coöperatie zelf structuren moet ontwerpen, zodat de leden zelf invloed kunnen uitoefenen op de missie en de langetermijnstrategie. Hoe dat precies georganiseerd moet worden is nog een groot vraagstuk. Maar dit is wel een grondprincipe dat is toegevoegd aan de code van de NCR.

Met betrekking tot de toekomst ziet Van Dijk meer flexibiliteit in de besturing van coöperaties ten opzichte van de Code Tabaksblat. Deze mening wordt ook door Galle gedeeld. Volgens Galle is de code flexibeler omdat er zoveel verschillende coöperaties zijn. Daarbij speelt volgens hem de mate van ledeninvloed een grote rol. Bij sommige coöperaties is die erg groot, bij andere nauwelijks aanwezig (Smit, 2005:5). Het ondernemerschap en de effectiviteit van de ledeninvloed zijn voor de NCR zo belangrijk dat nieuwe bestuurlijke vormen zoals het one-tier board bespreekbaar zijn. Mits de ledeninvloed voldoende gewaarborgd blijft. Van Dijk sluit het interview af met een pleidooi voor minder georganiseerd toezicht. Dit is volgens hem in veel gevallen tot in het absurde toe doorgetrokken. Fouten moeten gemaakt kunnen worden, hier leert men van.

9.2.4 Expert 4: Rabobank Nederland

Inleiding Rabobank

Om inzicht te krijgen hoe er onder coöperaties wordt gedacht over corporate governance is er gekozen om één van de grotere coöperaties van het land onder de loep te nemen: de Rabobank Groep. De Rabobank ontstond in 1972 uit de fusie van de Coöperatieve Centrale Raiffeisenbank te Utrecht en de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank te Eindhoven (Sluyterman, 1998:172). Hiermee werd een periode afgesloten van bijna 75 jaar waarin deze twee kredietcoöperaties (zie H3.2.3) naast elkaar bestonden. Tegenwoordig bestaat de Rabobank uit twee soorten coöperaties, met verschillende leden voor beide soorten. Als eerste zijn er de lokale Rabobanken met de daarbij aangesloten leden. Deze leden zijn tevens klanten van de banken. Als tweede is er de Rabobank Groep, de topcoöperatie (zie H3.2.3), waarbij de aangesloten lokale banken de leden zijn. Bij de Rabobank Groep werken in Nederland ongeveer 45.000 mensen en in totaal een kleine 51.000 over de hele wereld. De coöperatie heeft 1,55 miljoen leden en deze leden zijn verdeeld over 248³⁷ lokale banken. De aandacht gaat in dit verslag uit naar de topcoöperatie. Hier is voor gekozen, omdat er volgens ons een grotere spanning is tussen de betrokkenheid van de leden en de deskundige besturing bij de topcoöperatie dan bij de primaire (lokale) coöperaties. De Rabobank Groep als topcoöperatie is namelijk een verlengstuk van de bedrijfshuishoudingen van de leden, terwijl dit bij de lokale coöperatieve Rabobanken niet of nauwelijks geval is. Zowel deze directere afhankelijkheid, die hoogstwaarschijnlijk resulteert in een grote mate van betrokkenheid, als de deskundigheid die de primaire Rabobanken zelf in huis maakt het bestuderen van de Rabobank als topcoöperatie interessant.

Zoals bekend geldt de Nederlandse Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven. De Rabobank is niet beursgenoteerd en de Code geldt dan ook niet voor deze coöperatie. Desondanks heeft de Rabobank Groep (de topcoöperatie) de Nederlandse Corporate Governance Code grotendeels ingevoerd. De lokale banken hebben de Code niet ingevoerd. Op de website wordt een overzicht gegeven waarin staat welke punten Rabobank niet heeft ingevoerd of waar ze van afwijkt. De reden waarom de Rabobank gekozen heeft voor het voldoen aan deze wettelijk niet verplichte code is duidelijk. Als bank doet men veel transacties op de geld- en kapitaalmarkt en bij het aantrekken van kapitaal zal de kapitaalverstrekker graag zien dat de onderneming transparant te werk gaat. De Nederlandse Corporate Governance Code bevordert dit.

³⁷ Dit aantal is dalende. Uit het interview blijkt dat de huidige stand staat op 220 lokale banken en het eindpunt is nog niet bereikt.

De geïnterviewde

De geïnterviewde bij de Rabobank Groep is de bestuurssecretaris, Dinkhuijsen. De functie van Dinkhuijsen staat in het ‘reglement raad van commissarissen’ (Rabobank Groep, 2005:6) als volgt omschreven: *“De bestuurssecretaris ziet er op toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en de statutaire verplichtingen. Hij ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (waaronder informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma).”*

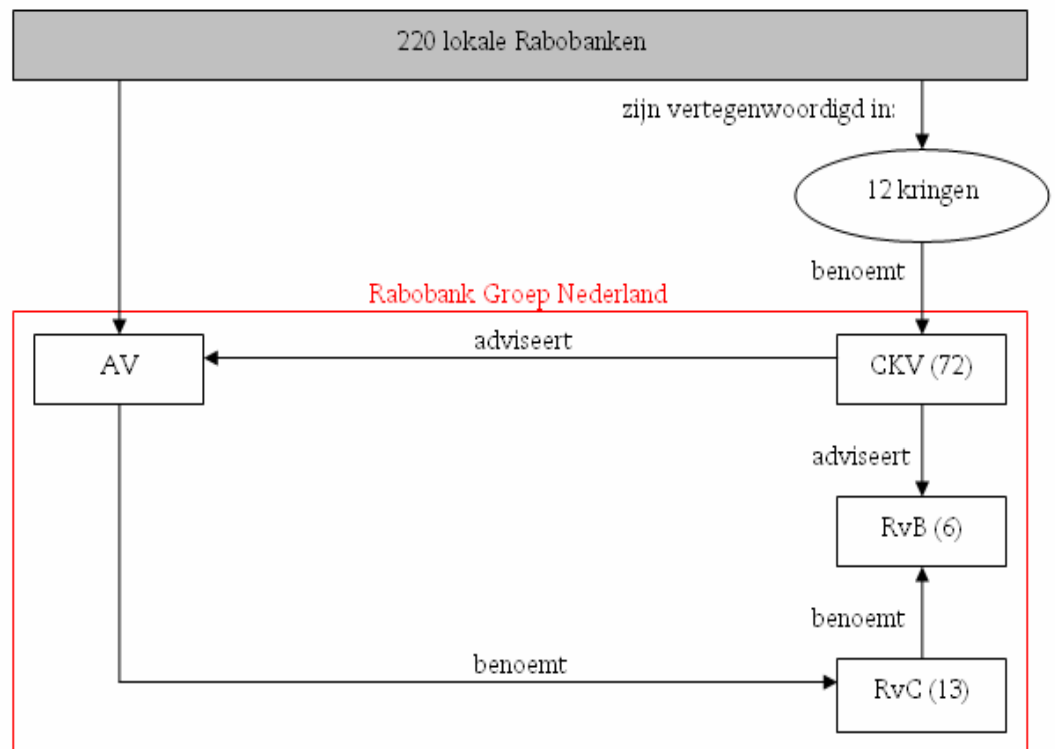
De bestuurssecretaris wordt benoemd en ontslagen door de Raad van Bestuur (RvB), na goedkeuring van de Raad van Commissarissen (RvC). De bestuurssecretaris kan gezien worden als een verbindingspunt tussen de verschillende organen, waar de meeste aandacht gaat naar de relatie tussen de RvB en de RvC. De bestuurssecretaris is hierbij een onafhankelijke persoon en kan advies geven, waarbij dit vooral over de governance zal gaan. Inhoudelijk heeft de bestuurssecretaris geen invloed en ook geen stemrecht in één van beide organen.

Uitleg bestuursorganen

De 220 lokale Rabobanken zijn verdeeld in 12 regio's³⁸. Per regio is er een kringvergadering waar alle lokale banken uit die regio aan deelnemen. Elke kring heeft een bestuur dat bestaat uit 6 personen. Deze bestuursleden zitten in de centrale kring vergadering (CKV). De kringenbesturen vormen hier het scharnierpunt tussen de belangen van de lokale banken die zij vertegenwoordigen en het algemene belang van de Rabobank Groep. Zij moeten ook verantwoording afleggen naar de lokale banken wanneer er bijvoorbeeld besluiten zijn genomen worden die haaks staan op het gewenste beleid vanuit hun regio. De CKV heeft een adviserende rol naar de RvB. De CKV heeft in de praktijk veel mogelijkheden om beleidsvoorstellen te toetsen en zelfs te wijzigen. Daarnaast heeft zij ook het agendarecht, waarmee zij ideeën die vanuit de kringen zijn ontstaan kan voordragen.

De invloed van de leden (lokale Rabobanken) wordt bij de Rabobank groep in hoofdzaak gewaarborgd via de CKV en dus niet zozeer via de Algemene Vergadering. Deze vergadering die eenmaal per jaar gehouden wordt heeft tegenwoordig meer een ceremoniële dan een daadwerkelijk bestuurlijke functie. De CKV adviseert de Algemene Vergadering. De Algemene Vergadering benoemt de RvC en deze stelt vervolgens de leden van de RvB aan. Hierdoor kan de CKV indirect invloed uitoefenen op de RvC en zo uiteindelijk weer op de RvB. De voorzitter van de CKV (die zelf geen stemrecht heeft) is ook voorzitter in de RvC. Deze verbinding is gecreëerd om een bepaalde mate van eenheid in opvatting in de hand te werken binnen de CKV en de RvC. Ook dient deze verbinding als communicatiekanaal tussen beide organen hoewel dit formeel via de Algemene Vergadering zou moeten geschieden.

³⁸ Op het moment van het interview waren er nog 20 regio's.



Bron: Schema getekend door Dinkhuijsen.

Stelling I "Minstens de helft van het aantal bestuursleden moeten leden of ex-leden zijn van de coöperatie. Bovendien moet de voorzitter ook uit deze kring afkomstig zijn."

Stelling I wordt door de Rabobank Groep niet onderschreven. De leden van de RvB zijn namelijk professionele bankiers. Deze komen niet statutair uit het bestand van de leden. De kwaliteitseisen moeten vanwege de grootte en het internationale karakter van de bank, veeleer liggen op het gebied van deskundigheid en professionaliteit dan op het vertegenwoordigen van het ledenbelang. Het waarborgen van het ledenbelang komt voornamelijk tot uiting in de andere drie organen: de RvC, de CKV en de algemene ledenvergadering. Deze vormen de zogenoemde countervailing power ten opzichte van het bestuur dat als hoofdtak heeft het professioneel leiden van de coöperatie.

Toch is dit niet altijd zo geweest. Tot 2002 was de situatie anders. Toen waren er twee bestuurlijke organen: de Raad van Beheer en de hoofddirectie. De Raad van Beheer bestond voor een deel uit vertegenwoordigers van de leden. De hoofddirectie bestond uit professionele bankiers. Deze samenstelling leidde echter tot een aantal complicaties. Als eerste wordt het gebrek aan slagvaardigheid bij de besluitvorming genoemd. Daarnaast nam de Raad van Beheer bevoegdheden waar die formeel toebehoorden aan de CKV en de Raad van Toezicht. In 2002 werd besloten om de Raad van Beheer op te heffen en de bevoegdheden van deze te verdelen over de directie en de CKV. De CKV heeft nu bijvoorbeeld de bevoegdheid om algemene regels vast te stellen. Aan deze regels heeft elke lokale bank zich te houden. De CKV is door deze extra bevoegdheden directer in staat om het ledenbelang uit te oefenen. In de oude situatie ging dit via een getrappt model. De nieuwe situatie waarbij de RvB uit professionals bestaat en de CKV het ledenbelang vertegenwoordigt zou zodoende moeten leiden tot een zuiverder bestuursmodel.

In de huidige RvB zit overigens wel een persoon die gekenmerkt kan worden als coöperatiedeskundige. De RvB wordt namelijk samengesteld met mensen die elkaar aanvullen. De RvC heeft Prof. Moerland benoemd die, naast dat hij academicus is, voorheen in de Raad van Beheer en de Raad van Toezicht heeft gezeten. Hij is dan ook mede benoemd om de coöperatieve dimensie bij de besluitvorming te controleren.

De coöperatieve gedachte bij de besluitvorming wordt naast de bevoegdheden van de CKV en bovengenoemde coöperatie ook nog op een andere manier veiliggesteld. De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en toetst tijdens de vele vergaderingen of het beleid voldoende coöperatief verantwoord is. Hiervoor heeft de RvC een aparte commissie in het leven geroepen: de commissie coöperatieve aangelegenheden. Deze commissie praat met de RvB - en dan heel frequent met de heer Moerland - over het ledenbelang en het coöperatieve gehalte van het beleid. Hierdoor is er bij de leden niet zozeer de behoefte om iemand uit hun midden in de RvB te hebben.

Stelling II “Minimaal tweederde van het aantal leden in de raad van commissarissen moet uit externe personen bestaan. Dit komt ten goede aan de transparantie en onafhankelijkheid”

Bij het opheffen van de Raad van Beheer in 2002 is er ook tegelijkertijd een nieuwe RvC samengesteld. Er is toen voorgesteld om de RvC voor de helft uit externe professionele commissarissen (juristen, mensen uit het bedrijfsleven, hoogleraren etc.) te laten bestaan en de andere helft uit de coöperatieve achterban (oud-directeuren van lokale banken, mensen van agrarische coöperaties etc.) te laten bestaan. Deze coöperatieve achterban wordt als onafhankelijk gezien. Er zijn geen commissarissen die naast hun functie in de RvC ook nog een functie als bestuurder bij een lokale Rabobank bekleden. Op dit moment is er bij de Rabobank Groep slechts één commissaris die als afhankelijk wordt gezien. Deze commissaris werkt namelijk ook bij een advocatenkantoor dat veel opdrachten voor de Rabobank verricht. Het ledenbelang wordt in het bijzonder vertegenwoordigd door het deel van de RvC, dat afkomstig is uit de coöperatieve wereld. Daarnaast zorgt ook de aanwezigheid van de CKV voor voldoende mogelijkheden voor de leden om invloed op het bestuur uit te oefenen. Wanneer de leden via de CKV niet zoveel macht zouden hebben dan zouden er volgens Dinkhuijsen meer afhankelijke commissarissen zijn geweest.

Stelling III “Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies juist door niet-leden worden vervuld.”

De mening die in stelling III naar voren komt wordt door de bestuurssecretaris niet gedeeld. Bij de Rabobank gebruikt men het principe van collegiale verantwoordelijkheid. Beslissingen worden genomen door het hele bestuur en niet door afzonderlijke bestuursleden. Door wie bepaalde posities in het bestuur worden ingenomen wordt niet als belangrijk gezien: het is meer een kwestie van het vinden van mensen die elkaar qua competenties aanvullen. Dit is bijvoorbeeld opgesteld in een profielschets voor de leden van RvC. Hierin staat een opsomming van de competenties die deze personen (gezamenlijk) moeten hebben. Zoals gezegd is er bij de samenstelling van het bestuur gekozen voor een volledig professionele staf waarbij er niet gekeken is naar eventuele achtergrond bij de coöperatie zelf. Uitzondering hierop is prof. Moerland die een bestuurlijk verleden heeft bij de onderneming en deskundige is op het gebied van corporate governance. Commissies die de corporate governance van de bank(en) in de gaten houden en daarover adviseren, rapporteren aan de heer Moerland, als deskundige. Er is echter nergens beschreven dat leden of niet-leden te allen tijde bepaalde functies moeten invullen.

Stelling IV “De stem van een lid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid.”

De invloed van leden of niet-leden (van de coöperatie) is formeel vastgelegd. De besluitvorming is gebaseerd op consensus waarbij elk lid van het orgaan één stem heeft. Hier heeft het wel of niet lid zijn van de coöperatie geen invloed. Macht wordt afgedwongen op basis van kennis. Iemand die van een bepaald onderwerp veel kennis heeft of dit in zijn portefeuille heeft zal meer invloed hebben dan een ander. De professionele sfeer in het bestuur laat ook merken dat ledenvertegenwoordiging hierin geen invloed heeft. De macht van de leden komt zoals gezegd vooral terug in de Centrale Kringvergadering.



Stelling V “Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van ‘bijzondere leden’ (derden kapitaalverschaffers) een oplossing voor het financieringsprobleem van de coöperatie.”

Het gebruik maken van derden kapitaalverschaffers is bij Rabobank besproken. De dochters van Rabobank (Robeco, Interpolis) mogen om te groeien en beter te worden in hun bedrijfstak vermogen aantrekken van derden. Beursgang of een strategische samenwerking is mogelijk. Daarbij is expliciet vastgelegd dat de Rabobank te allen tijde de meerderheid behoudt.

In de coöperatieve wereld komen fusies voor. Voor de Rabobank zelf is dit niet relevant, maar in de verzekeringswereld (Interpolis) komt dit nog al eens voor. Wanneer deze samen gaan, dan krijgen beide partijen een plek in de governance van de nieuwe onderneming. Wanneer Rabobank zelf zou gaan fuseren, dan zou de investeerder een positie krijgen in de besturing van het nieuwe bedrijf.

De Rabobank beschikt nu ook over bepaalde vermogensinstrumenten. Dit zijn speciale ledencertificaten die gekocht kunnen worden. Hierover wordt een dividend betaald dat gekoppeld is aan de rente voor staatsleningen. Dit certificaat is een beleggingsvorm en is niet hetzelfde als het normale ledencertificaat dat je als lid van de bank krijgt. Met de uitgifte van deze verhandelbare ledencertificaten haalde de Rabobank, volgens Van Dijk, een miljard euro op (Haan, 2000:31).

Code Tabaksblat

De Rabobank probeert haar eigen governance code continu te herijken aan wat er in de maatschappij speelt. Wel krijgen hierbij de internationale regelgevingen zoals de IFRS (International Financial Reporting Standards) en SOX (Sarbanes-Oxley) op dit moment meer aandacht dan het opnieuw onder de loop nemen van de Code Tabaksblat.

Openbaarheid salarissen

De Rabobank Groep publiceert de salarissen van de topbestuurders niet, ondanks dat de Code Tabaksblat hiervoor pleit. Als redenen om deze niet vrij te geven wordt het schenden van de privacy van de bestuursleden genoemd en het feit dat bekendmaking hoogst waarschijnlijk de hoogte van de salarissen op zal drijven. Wel wordt er getracht om meer transparantie te creëren op de volgende drie manieren: Ten eerste stelt de CKV de uitgangspunten van het beloningsbeleid vast (vast/variabel, pensioenen etc.) waarbinnen RvC beloning van RvB mag belonen. Ten tweede worden alle individuele lonen van RvB worden door vertrouwenscommissie (6 personen uit CKV) bekeken. Zij bepalen of deze bedragen redelijk, verklaarbaar en marktconform zijn. Hierover wordt een oordeel uitgebracht aan de CKV. Ten derde worden de totale beloning van de RvB en de totale beloning van de RvC in de jaarrekening openbaargemaakt. Daarnaast wordt ook de verhouding vast/variabel vrijgegeven.

9.3 Tabellen en figuren

9.3.1 Cijfers totaal bedrijfsleven (CBS)

Bedrijven naar activiteit (2-cijferig SBI 1993), grootte en rechtsvorm											
SBI' 93	Onderwerpen	Totaal bedrijven	Naar rechtsvormen								
			NV	BV	Coöp. Ver.	Stichting	Eenmanszaak	Maatschap	VOF	Overheid	Overig
SBI' 93	Periode	Absoluut									
	1-jan-95	596390	990	126025	1895	20180	302955	33635	88400	2170	20140
	1-jan-96	615950	1000	135485	2090	20300	301540	35015	98260	2115	20150
	1-jan-97	631690	995	133705	2250	19995	313880	35885	102035	2150	20795
	1-jan-98	660275	1025	146900	2215	20025	319915	36015	111325	2045	20810
	1-jan-99	670905	1010	153455	2185	19280	322940	35960	113920	1985	20175
	1-jan-00	679415	1030	159535	2195	19525	321150	35525	118425	1915	20110
	1-jan-01	688430	1035	166435	2100	20760	317150	34870	123010	1855	21220
	1-jan-02	693465	1065	174950	1860	20775	317450	34905	120560	1790	20105
	1-jan-03	689255	995	168800	1795	20765	318245	33845	123465	1725	19615
	1-jan-04	705130	875	169735	1770	21630	334985	33085	120800	1635	20615
	1-jan-05	719510	875	171770	1780	21540	345605	33065	122075	1590	21210
	1-jan-06	741775	850	177225	1790	21965	362385	31820	122310	1505	21920
© Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen 2006-10-23											

Bron: Statline van Centraal Bureau Statistiek (<http://www.cbs.nl/>)

Dit is een indeling van bedrijven naar hun rechtsvorm (besloten vennootschap, naamloze vennootschap, maatschap, eenmanszaak en dergelijke). De statistische eenheid 'bedrijf' bestaat uit een of meer juridische eenheden (natuurlijke personen of rechtspersonen). Als een bedrijf uit meer dan één rechtspersoon bestaat, dan heeft het in principe geen rechtsvorm. In de tabellen worden dergelijke bedrijven opgenomen onder de rechtsvorm van die juridische eenheid die als kern van de combinatie kan worden beschouwd (bijvoorbeeld de rechtsvorm van de controlerende juridische eenheid).

Uit de tabellen kan niet het totaal aantal besloten vennootschappen (BV's) of bijvoorbeeld stichtingen worden afgeleid. In de tabellen zijn namelijk uitsluitend bedrijven opgenomen. Niet-zelfstandige of niet-actieve juridische eenheden zijn niet meegeteld. De Kamers van Koophandel hebben een volledig overzicht van de rechtspersonen in Nederland.

Bij bedrijven in de landbouw ontbreekt in veel gevallen de informatie over de rechtsvorm. Deze bedrijven zijn ingedeeld bij de overige rechtsvormen. Hierdoor wordt ook het totaal aantal eenmanszaken en besloten vennootschappen onderschat.

Met overheid wordt bedoeld: Rijk, provincie, gemeente, waterschap, gemeenschappelijke regeling, openbaar lichaam, publiekrechtelijk bedrijfsorganisatie (PBO) en overige publiekrechtelijke organisaties. Onder de categorie Overig vallen overige rechtsvormen (commanditaire vennootschappen, buitenlandse rechtsvormen, enz.) en rechtsvorm onbekend (CBS, 2006).

9.3.2 Cijfers totaal bedrijfsleven (KvK)

Aantal bedrijven - KVK-indeling 14 sectoren					
	1 januari 2005	Grootteklasse werkzame personen			
	Sector	<10	10 tot 50	>50	Totaal
1	Landbouw en visserij	30484	1865	119	32468
2	Industrie	54972	9069	2837	66878
3	Bouw	89237	8348	1373	98958
4	Groothandel	102112	8632	1350	112094
5	Detailhandel	150079	9367	686	160132
6	Horeca	48688	1245	215	51359
7	Vervoer	41263	4629	1306	47198
8	Financien	29424	1834	680	31938
9	Adviesdiensten	138207	4621	690	143518
10	Facilitaire diensten	93856	5122	1189	100167
11	Persoonlijke diensten	101062	2096	350	103508
12	Algemene diensten	35369	1537	395	37295
	<i>Subtotaal</i>	<i>914747</i>	<i>59576</i>	<i>11190</i>	<i>985513</i>
13	Zakelijk beheer	295425	3294	469	299188
14	Overig/geen gegevens	342	12	6	360
	<i>Totaal bedrijfsleven</i>	<i>1210514</i>	<i>62882</i>	<i>11665</i>	<i>1285061</i>

Bron: Kamer van Koophandel (<http://www.kvk.nl/>).

De KvK hanteert een indeling waarbij er veertien sectoren te onderscheiden zijn. De totale aantallen van de verschillende sectoren zijn opgenomen in bovenstaande tabel en zijn daarbij onderverdeeld in grootteklassen.

9.3.3 Top 30 van grootste coöperaties

Top 30 van de grootste coöperaties in de agribusiness 2005										
Naam onderneming	Netto-omzet in mln euro			Balanstotaal mln euro			Aantal werknemers			Aantal leden
	2005	2004	%	2005	2004	%	2005	2004	%	Absoluut
(1) Sovion**, Best	6221	5853	6%	2191	2208	-1%	12785*	13665*	-6%	-
(2) Friesland Foods, Meppel	4419	4449	-1%	2580	2487	4%	16438	17580	-6%	10.184
(3) Campina, Zaltbommel	3569	3559	0%	1765	1668	6%	6811	7099	-4%	8.357
(4) FloraHolland, Naaldwijk	2005	1910	5%	530	535	-1%	2123	2209	-4%	4.658
(5) Bloemenveiling Aalsmeer, Aalsmeer	1690	1630	4%	474	483	-2%	1638	1770	-7%	2.915
(6) The Greenery, Barendrecht	1498	1426	5%	534	626	-15%	1694	1775	-5%	1.700
(7) Cosun, Breda	1339	1317	2%	1259	1245	1%	4194	3993	5%	10.410
(8) Cehave Landbouwbelang, Veghel	718	737	-3%	252	258	-2%	1863	1662	12%	5.300
(9) Avebe, Veendam	592	609	-3%	456	489	-7%	2407*	2602*	-7%	4.030
(10) Agrifirm, Meppel	548	672	-19%	274	274	0%	1025	1282	-20%	15.000
(11) CNB, Lisse	345	339	2%	58	58	0%	372*	393*	-5%	2.024
(12) DOC Kaas, Hoogeveen	329	281	17%	141	145	-3%	155	140	11%	837
(13) FresQ, De Lier	268	215	25%	40	33	21%	14	11	23%	95
(14) ForFarmers, Lochem	253	373	-32%	160	155	3%	380	370	3%	6.295
(15) Fruitmasters Groep, Geldermalsen	233	271	-14%	94	98	-4%	326	337	-3%	892
(16) Agrico, Emmeloord	217	245	-11%	73	64	13%	505	516	-2%	1.227
(17) ZON Coöperatie, Venlo	207	181	15%	97	98	-1%	195	208	-6%	602
(18) CZAV, Wemeldinge	205	199	3%	86	87	-1%	260	263	-1%	3.000
(19) CNC, Milsbeek	195	228	-14%	149	164	-9%	560	617	-9%	300
(20) Rijnvallei, Wageningen	138	147	-6%	68	65	6%	301	296	2%	2.361
(21) Horticoop, Bleiswijk	130	130	0%	53	54	7%	343	343	0%	3.838
(22) CONO, Beemster	130	124	5%	56	45	25%	139	131	6%	537
(23) CR Delta, Arnhem	122	116	6%	89	93	-4%	1519	1591	-5%	28.471
(24) VDT, Barendrecht	119	72	65%	6	3	123%	3	3	0%	110
(25) Boerenbond Deurne, Deurne	106	113	-7%	37	30	22%	160	152	5%	603
(26) Pigure Group, Vught	104	81	28%	45	37	23%	404*	390*	4%	2.900
(27) BGB, Bleiswijk	85	75	14%	15	11	30%	3	3	0%	57
(28) Boerenbond Ysselsteyn, Ysselsteyn	62	65	-5%	19	18	4%	62	58	7%	311
(29) CZ Rouveen, Rouveen	59	54	9%	20	20	-1%	76	75	1%	300
(30) Bloemenveiling Oost NL, Bemmelen	59	60	-1%	18	18	-1%	135*	140*	-4%	202

* Niet beschikbaar in FTE

** Strikt genomen geen coöperatie, inmiddels VION genaamd

Bron: NCR 'Feiten en cijfers 2005' (<http://www.cooperatie.nl/>)

9.3.4 Schema met soorten coöperaties

HOOFDINDELING	Ieden	ONDERVERDELING	activiteiten	voorbeelden
verbruikcoöperaties	consumenten / particuliere afnemers	inkoop coöperaties	gezamenlijke inkoop goederen	supermarkten
		dienstverlenende coöperaties	gezamenlijke inkoop diensten	uitvaartverzorging verzekering banken
		wooncoöperatie	verhuur	woongemeenschappen serviceflats coöp. woningbouw- verenigingen
		eigenaren woon- coöperatie	gezamenlijk onderhoud/beheer	coöp. vereniging van eigenaren
		bewonerscoöperatie	leefbaarheid/zelf- voorziening	*)
werknemers productie coöperaties	werknemers in dienst van de coöperatie		productie goederen en diensten	drukkerijen architectenbureau taxibedrijf bouwbedrijf
bedrijfscoöperaties	ondernemers	inkoopcoöperaties	gezamenlijke inkoop door bedrijven van	landbouwcoöperaties scheepsbenodigdheden
		dienstverlenende coöperaties	gezamenlijke inkoop door bedrijven van diensten	loonbedrijven transportbedrijven banken/verzekeringen administratie exploitatie bedrijfsverzamelgebouw marketing en kwaliteitsbewaking
		afzetcoöperaties	aankoop van producten en verwerking ervan	zuivelcoöperaties slachthuizen aardappelmeelfabriek
		coöperatieve veilingen	verkoop en marketing via veiling	bloemenveiling groenteveiling
	ondernemers zijn lid en producent	productie- of eigenarencoöperaties	productie goederen en diensten *	meubelmakerij dierenartsen adviesbureaus
secundaire of top- coöperatie	coöperaties (of NV's)		management/ beheer/overgang naar fusie	grote ondernemingen

* Eigen noot: Coöperatieve veilingen kan in navolging van Van der Sangen (1999), ook als dienstverlenende coöperatie gezien worden.

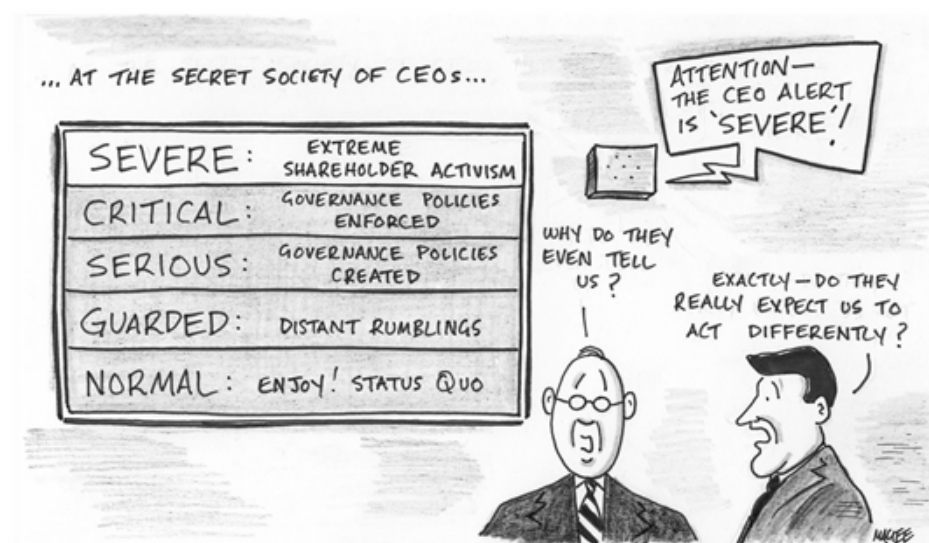
Bron: Voogt, W.P. (1998). *De kleine coöperatie: Vertrouwen in eigen kracht*. Den Haag: Landelijk Centrum Opbouwwerk.

9.3.5 Matrix met resultaten interviews

Onderwerpen / Geïnterviewden	FBMed	Bolletje	NCR	Rabobank	Samengevat
Bestuurlijke structuur					
Stelling I "Minstens de helft van aantal bestuursleden moeten leden of ex-leden zijn van de familiecoöperatie."	[+/-] Leden in RuB is een voordeel, maar niet noodzakelijk.	[+] Geen leden in RuB, wel invloed via RuC.	[+/-] Invulling RuB door leden is fasegevoelig, wel voorkeur voor een lid als voorzitter.	[+] Geen leden in RuB maar professionals.	De samenstelling en de bestuurlijke macht van elk van RuB, RuC, AVA of AV kan per onderneming enorm verschillen. Bij professionalisering verschuift het evenwicht van leden naar externen. Aandachtspunt is het verschil in belang tussen leden en externen.
Stelling II "Minimaal tweede derde van het aantal leden in de raad van commissarissen moet uit externe personen bestaan. Dit komt ten goede aan de transparantie en onafhankelijkheid"	[+/-] Mix van leden en externen leidt tot de beste resultaten.	[+] RuC bestaat niet uit externen.	[+] RuC bestaande ongeveer 1/3 deel externen zou prima zijn.	[+/-] RuC bestaat voor 50% uit externen en voor 50% uit leden.	Gezond tegengewicht is belangrijk. Onafhankelijke commissarissen zijn dun gezaaid.
Stelling III "Voor bepaalde functies binnen het bestuur en het commissariaat is het wenselijk dat deze steeds door leden worden vervuld, terwijl andere functies door juist niet-leden worden vervuld."	[+] Niet van belang, als er maar tegengewicht is. Soms kan directeur met familienaam voordeel zijn	[+] Hier wordt niet opgelet, wel moet er een 'balans' zijn.	[+] Vanwege diversiteit van bestuursmodellen is hier geen antwoord mogelijk. Belangrijk is dat de ledenbelangen voldoende behartigd worden.	[+] Speelt hier niet, competenties van elk RuB en RuC lid moeten elkaar aanvullen.	Is geen sprake van, als het totaal (RuB, RuC en AV of AVA) maar in balans is.
Balans in besturing					
Stelling IV "De stem van een lid mag zwaarder wegen dan die van een niet-lid."	[+] Klopt, wanneer het bestuur bestaat uit leden en niet-leden.	[++] Klopt, de leden zijn de eigenaren.	[+] Mee, niet-leden die toegelaten worden vanwege expertise zijn gelijk aan leden.	[+] Klopt hier niet, kennis is macht.	Hier is een duidelijk verschil. Daar waar 'de coöperatie' kiest voor een gelijkje machtsverdeling, daar kiest 'de familie' voor meer macht aan de leden. Belangrijkste argument hiervoor is dat het uiteindelijk toch het geld van de familie is. Dit speelt bij de coöperatie niet mee.
Stelling V "Belangrijke (strategische) beslissingen moeten goedgekeurd worden door externe betrokkenen en niet door 'gekleurde' familieleden."	[++] De uiteindelijke beslissing is aan de leden. Wel moet kennis en advies van niet-leden benut worden. Ook moet er begrip gekweekt worden.	[+] Veel beslissingen worden toevertrouwd aan niet-leden. Enkele zeer grote beslissingen heeft de familie het laatste woord.	[+] Niet van toepassing	[+] Niet van toepassing	Beslissingen over het dagelijks bestuur worden normaliter genomen door het bestuur. Het leden of niet-leden verhaal zou hier geen rol mogen spelen. Grote beslissingen zijn echter aan goedkeuring onderhevig. Het is het geld van de familie.
Stelling VI "In het belang van de onderneming mag het aspect 'familie' geen rol spelen bij de opvolging bij toptuncties. Kwaliteit moet de enige raadgever zijn."	[+] Lid zijn, mag wel een beperkte rol spelen, vanwege extra kennis van onderneming en betrokkenheid. Kwaliteitsverschil mag echter niet te groot zijn tussen lid en niet-lid.	[++] Kwaliteit speelt grootste rol, continuïteit en zelfstandigheid van onderneming zijn het belangrijkste. Wel kunnen leden op toptuncties ervoor zorgen dat familie in toekomst betrokken blijft.	[+] Niet van toepassing	[+] Niet van toepassing	Het feit dat iemand een familielid is, speelt een ondergeschikte rol bij de keuze van nieuwe mensen op toptuncties. Het mag echter niet genegeerd worden; een familielid heeft iets extra te brengen ten opzichte van externen. Er is meer kennis en betrokkenheid bij de onderneming.
Financiën					
Stelling VII "Indien er financiële problemen zijn, dan is het toelaten van 'bijzondere leden' (derden kapitaalverschaffers) een oplossing voor het financieringsprobleem van de familiecoöperatie."	[++] Mee akkoord, angst voor verlies van zeggenschap wel begrijpelijk maar niet verstandig.	[+] Er worden geen 'derden' geduld. Zeggenschap moet bij leden blijven.	[+] Wanneer de leden zelf geen heil in zien om te investeren dan is het een verkeerde keuze of leidt het bestuur aan gebrek in overtuigingskracht.	[+/-] Rabobank zelf maakt geen gebruik van kapitaal van derden, maar dochter ondernemingen wel.	Verschillende meningen in deze. De experts geven hier verschillende redenen voor hun meningen, zoals verlies van zeggenschap, mogelijkheid tot noodzakelijke investeringen etc.
Toekomstvisie					
Hoe ziet de toekomst op het gebied van corporate governance eruit volgens de geïnterviewde?	In de toekomst zullen er meer regels en richtlijnen komen voor het familiebedrijf. Een omvangrijke code zoals die van Tabaksblat is echter overbodig. Een onderneming moet vrij zijn in haar ondernemerschap. Codes zullen hier een beperking in zijn. Voorlichting moet betrokkenen bewust maken van belang van corporate governance.	Het familiebedrijf zal steeds meer in keurslijf worden gedrukt. Bolletje zal echter alleen verplichte codes overnemen. Aangezien Bolletje alles zelf financiert, hoeft men het ook niet voor derden kapitaalverschaffers te doen. Codes kosten tijd en moeten gecontroleerd worden. 'Best practices' worden alleen toegepast wanneer deze nuttig blijken.	De NCR heeft twee punten. Ten eerste moet er ruimte blijven voor ondernemerschap. De codes moeten ruimte laten voor innovatie. Alle controlemechanismen die in Tabaksblat staan, zorgen voor dat men 'risk-averse' wordt. Ander punt is dat de ledeninvloed vergroot moet worden. Hoe dit echter zal moeten, is nog een vraagstuk.	De eigen code wordt constant bijgehouden. Nu wordt er meer aandacht besteedt aan de IFRS en de SOX. De Rabobank vindt het belangrijk om aan dit soort codes te voldoen; dit zorgt bij investeerders en klanten voor een betrouwbaar imago.	De toekomst zal volgens de geïnterviewden nieuwe regelingen, richtlijnen en codes brengen. Belangrijk zal zijn dat deze het ondernemerschap niet schaden. Codes hebben vaak als probleem dat men in een bepaald keurslijf wordt gestopt, waardoor goed ondernemerschap niet mogelijk is. Voorlichting en vrijheid van toepassing zou een mogelijkheid kunnen zijn om tegemoet te komen aan de verschillende partijen.

9.4 Gebruikte afkortingen

- ALV: Algemene Ledenvergadering
- AV: Algemene Vergadering (coöperaties)
- AvA: Algemene Vergadering van Aandeelhouders
- CEO: Chief Executive Officer
- CFO: Chief Financial Officer
- CKV: Centrale Kringvergadering
- Code: Hiermee wordt (wanneer met hoofdletter geschreven) de Code Tabaks-
blat bedoeld, oftewel De Nederlandse Corporate Governance Code
- DGA: Directeur-grootaandeelhouder
- FBNed: Vereniging Familiebedrijven Nederland
- FTE: Full Time Equivalent
- NCR: Nationale Coöperatieve Raad
- RvB: Raad van Bestuur
- RvC: Raad van Commissarissen
- SOX: Sarbanes-Oxley: de Amerikaanse Corporate Governance Code
- UA: Uitgesloten Aansprakelijkheid
- WA: Wettelijke Aansprakelijkheid



Bron: <http://www.thecorporatelibrary.com>