



Wannes Remmers en Carolina Zijlstra

Wannes Remmers en Carolina Zijlstra zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting (www.magnitude.nl). Dit onafhankelijk adviesbureau is gespecialiseerd in strategie, besturing en grootschalige verandertrajecten en heeft ruime ervaring in de begeleiding van zowel coöperatieve als niet-coöperatieve financiële instellingen bij diverse organisatievraagstukken. Dit artikel is geschreven in samenwerking met Stefan Lampe, gebaseerd op zijn wetenschappelijk onderzoek: 'Transformational change in cooperative financial institutions' uitgevoerd binnen Magnitude Consulting.

VERANDER- MANAGEMENT EN COÖPERATIES

EEN EFFECTIEVE COMBINATIE?

Financiële instellingen zijn genoodzaakt zich continu aan te passen aan de steeds (sneller) veranderende marktbehoeften, klantwensen en nieuwe wet- en regelgeving. Coöperatieve financiële instellingen (CFI's) zijn hierop geen uitzondering. Het coöperatieve organisatiemodel staat momenteel weer volop positief in de schijnwerpers, o.a. vanwege relatief goede prestaties tijdens de financiële crisis. Toch worden dikwijls vraagtekens gezet bij het verandervermogen van coöperaties. Aan de hand van interviews bij zes van de tien grootste CFI's is onderzocht wat de invloed is van het coöperatieve organisatiemodel op het proces van grootschalige organisatieveranderingen.

tekst: Wannes Remmers en Carolina Zijlstra | beeld: Shutterstock

Coöperatieve grondslag

Wat is het verschil tussen coöperatieve financiële instellingen (CFI's) en niet-coöperaties? Van oudsher zijn CFI's als consumenten-coöperaties ontstaan, waarbij de klant zowel lid als eigenaar is van de coöperatie. Tegenwoordig is dit bijzondere ledenaspect nog steeds duidelijk zichtbaar. De coöperatieve grondslag is zowel te zien in het strategisch doel, de governance structuur als de cultuur van de organisatie.

- Strategisch doel: Dienen van het ledenbelang wordt als hoogste 'goed' binnen coöperaties beschouwd. Dit vertaalt zich door in het strategisch doel van een CFI: het maximaliseren van het welzijn van de leden. Binnen CFI's gaat het niet zozeer om winstmaximalisatie, maar draait het om de continuïteit van de organisatie en het lange termijn belang van de leden. Eventuele winst blijft in de onderneming om hiermee de continuïteit van de onderneming te waarborgen of

| | Naam | Sector | Omzet (mln €) | FTEs | Leden aantal |
|----|----------|-------------|---------------|--------|--------------|
| 1 | Achmea | Verzekering | 19.650 | 19.302 | 6.900.000 |
| 2 | Rabobank | Bank | 13.378 | 59.670 | 1.862.000 |
| 3 | VGZ | Verzekering | 10.555 | 10.555 | 3.405.618 |
| 4 | CZ Group | Verzekering | 7.065 | 7.065 | 2.696.720 |
| 5 | Menzis | Verzekering | 4.998 | 4.998 | 1.687.510 |
| 6 | ONVZ | Verzekering | 853 | 350 | 320.000 |
| 7 | Univé | Verzekering | 426 | 1.000 | 905.720 |
| 8 | DELA | Verzekering | 383 | 1.293 | 3.204.571 |
| 9 | TVM | Verzekering | 280 | 401 | 5.200 |
| 10 | PGGM | Pensioenen | 240 | 1.066 | 553.000 |

Bron: NCR, 2012

Figuur 1: 10 grootste coöperatieve financiële instellingen in Nederland.

- om terug te geven aan de leden;
- Governance structuur: CFI's verschillen van andere organisatievormen doordat de leden (meestal klanten) vanwege hun eigenaarschap directe invloed uitoefenen. Besluitvorming over fundamentele organisatorische aspecten, waaronder grootschalige verandertrajecten, ligt bij de leden van coöperaties;
- Waarden & Cultuur: Democratie, gelijkheid en solidariteit zijn belangrijke waarden binnen CFI's. Deze coöperatieve waarden uiten zich in een cultuur waar de focus ligt op het welzijn van alle leden, maar ook op dat van medewerkers en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De invloed van bovengenoemde kenmerken van het coöperatieve organisatie-model zijn voornamelijk bij grootschalige verandertrajecten goed merkbaar vanwege de directe aanwezigheid en invloed van leden. Bij kleinere organisatieveranderingen is, door het delegeren van verantwoordelijkheid aan midden of lager management, deze invloed minder direct merkbaar.

Een nuancering op bovenstaande is dat er een grote verscheidenheid aan coöperaties bestaat. Binnen CFI's zijn er naast verschillen in dienstverlening ook grote verschillen zichtbaar in de omvang van de organisaties, de organisatiestructuur en bovenal de coöperatieve geschiedenis. Elk van deze factoren beïnvloedt de puurheid, waarmee het coöperatieve gedachtegoed is ingebed binnen de organisatie. En dit heeft weer invloed op het proces van grootschalige veranderingen.

Makkelijk, moeilijk, makkelijk

De invloed van het coöperatieve organisatie-model is

zichtbaar in iedere fase van het veranderproces (zie figuur 2). Voornaamste invloed is echter merkbaar in de initiatie- en planningsfase en de start van de implementatie. Eén van de respondenten vatte deze conclusie van het onderzoek treffend samen in een beschrijving van de procesgang in deze fases bij een CFI: "makkelijk, moeilijk, makkelijk".

Eenvoudige aansluiting bij organisatiedoelstelling

Iedere grootschalige organisatieverandering begint met het vaststellen van het doel van deze verandering en de aansluiting hiervan op de organisatiedoelstellingen. Aangezien CFI's een scherp en helder beeld hebben van hun doel (dienen van het ledenbelang), is deze toets relatief eenvoudig te maken. Bijkomend voordeel is dat CFI's, door hun nauwe banden met hun leden, altijd goed weten wat de exacte behoeften en wensen zijn. Anders gezegd, bij een coöperatie zit het in de genen om eerst goed na te denken over de toegevoegde waarde van een verandering alvorens te beginnen met het uitwerken van een gedetailleerd veranderplan.

Veel aandacht voor stakeholdermanagement

De directe invloed van leden bij grootschalige verandertrajecten uit zich in een verplichte verantwoording aan de leden om toestemming te verkrijgen voor de implementatie. Om de slagingskans hiervoor te vergroten, is het essentieel bij alle stakeholders draagvlak te creëren door ze bewust te maken van het nut en het belang van de verandering. Dit proces wordt van buitenaf vaak bestempeld als moeizaam en langdurig. De term 'moeizaam proces' is hierbij echter een relatief begrip, omdat de meeste CFI's gewend zijn om uitgebreid met hun stakeholders af te stemmen. De term 'langdurig proces' is daarentegen wel op zijn plaats. Door de invloed van de leden op de besluitvorming rondom een verandering is de planningsfase noodzakelijkerwijs tijdsintensief.

Tijdsinvestering leidt tot tijdsinstaat

De ruime tijdsbesteding tijdens de planningsfase wordt echter terugverdiend in het vervolgetraject. Dit begint al met de formele besluitvorming die, vanwege de goede doordachtheid van het plan en afstemming met alle stakeholders, vaak niets meer dan een formaliteit is. 'Slechts 1 op de 100 voorstellen die wij voorleggen aan onze ledenraad wordt afgekeurd', aldus één van de CFI's. De goede voorbereiding betaalt zich ook terug in de start van de implementatie. Vaak is hier weinig weerstand merkbaar en zijn hooguit kleine aanpassingen

De coöperatie is een vorm van zelforganisatie van verbruikers of producenten, gericht op het vergroten van economische macht of het behalen van schaalvoordeel middels samenwerking.

Dijk van, G. & Klep, L.F.M. 2005. *Als de markt faalt: Inleiding tot coöperatie*. Sdu Uitgevers bv, Den Haag



nodig in het veranderplan. Het gevoel van 'verloren tijd' in de planningsfase wordt door deze vliegende start in de implementatie meer dan goedgemaakt. Wanneer de implementatie eenmaal een tijd loopt zijn de uitdagingen die CFI's tegenkomen niet veel anders dan bij ieder ander type organisatie. 'Uiteraard krijgen ook wij te maken met onvoorziene gebeurtenissen, resource-issues en andere uitdagingen bij langlopende implementatietrajecten van organisatieveranderingen, net als ieder andere organisatie'.

Effectief verandermanagement

Dat organisatieverandering binnen coöperatieve financiële instellingen een bijzondere dynamiek met zich meebrengt, is zeker. Bovenstaande wijst echter uit dat het tijd is niet langer te kijken naar de beperkingen die verandermanagement binnen de coöperatieve context met zich mee brengt. De focus kan beter verschoven worden

naar de mogelijkheden die dit bijzondere organisatiemodel biedt. Het gedegen voorbereiden en plannen van een verandering, die te allen tijde aansluit bij het strategisch doel van de organisatie, zit bij coöperatieve instellingen verweven in het DNA. De vraag 'Verandermanagement en coöperaties: een effectieve combinatie?' kan dan ook volmondig met 'ja' worden beantwoord. Als CFI's ergens goed in zijn, dan is het in het effectief doorvoeren van organisatieveranderingen. CFI's zullen niet vaak betrap worden op het terugdraaien of halverwege radicaal omgooien van reeds in gang gezette plannen, doordat ze organisatieveranderingen altijd grondig afstemmen op het strategisch doel en met hun leden.

De uitdaging: betrokkenheid vs. slagvaardigheid

Betekent dit nu dat het coöperatieve model als schoolvoorbeeld dient om vanuit een veranderkundig perspectief



Figuur 2: Fasering van het veranderproces

de 'ideale' organisatie in te richten? Nee. Bovenstaande schetst, naast de grote voordelen van een coöperatief model, tevens het dilemma waar veel CFI's mee worstelen: 'Hoe richt ik mijn organisatie en besturing zo in dat ik mijn leden voldoende betrek, maar ook voldoende slagvaardig ben?' Ondanks de terugverdientijd in het tweede deel van het veranderproces, gaat het betrekken van leden vaak ten koste van de snelheid waarmee CFI's hun koers kunnen wijzigen. Uitgebreide afstemming en toetsing met leden maakt coöperaties enerzijds stabiel en behoed hen voor het nemen van overhaaste beslissingen. Anderzijds kan dit CFI's belemmeren om snel in te spelen op veranderende markteisen en -wensen.

Als oplossing voor het dilemma van slagvaardigheid kiezen veel CFI's er voor om aan de 'governance-knop' te draaien en wijzigingen in hun besturing door te voeren. Veel voorkomende governance structuren zijn:

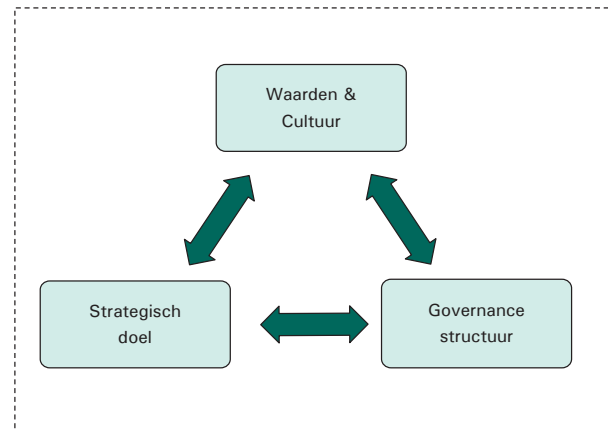
- De originele *coöperatieve structuur*, waarbij alle leden direct hun stem kunnen uitbrengen. Dit governance-model werkt echter alleen bij CFI's met een beperkte schaalgrootte;
- De *'top-coöperatie' structuur*, waarbij leden inspraak hebben in een lokaal organisatieonderdeel, dat vervolgens weer een stem heeft in een centrale 'koepel'-organisatie;
- De *coöperatieve NV structuur*, waarbij een vereniging een meerderheid van de aandelen (en daarmee stemrecht) heeft en het overige deel bij andere partijen of investeerders ligt. Deze structuur wordt veelal vanuit financieringsoogpunt gekozen. Consequentie is echter dat klanten in deze coöperatieve variant verder op afstand komen te staan.

In de meeste governance structuren wordt bovendien met een ledenraad gewerkt, waarin een afvaardiging van het totaal aantal leden zit. Enerzijds vanwege schaalissues, anderzijds door het feit dat niet alle leden interesse of betrokkenheid hebben om actief hun stem te laten gelden.

Door aan de governance-knop te draaien wordt een CFI slagvaardiger. Veranderingen kunnen eenvoudiger geïnitieerd worden en afstemming met de selecte groep 'direct stemgerechtigde' stakeholders gaat makkelijker. Ook wordt door selectieve samenstelling van de ledenraad de 'expertise-gap' tussen management en leden (gedeeltelijk) gedicht. Keerzijde is, dat een groot deel van de leden meer op afstand komt te staan en het gevoel van betrokkenheid afneemt. Uitsluitend wijzigen van de besturingsstructuur lost het dilemma dus niet op.

Helder doel en coöperatieve cultuur

CFI's moeten de oplossing voor het dilemma 'betrokkenheid vs. slagvaardigheid' dan ook niet alleen zoeken in de governance. De sleutel zit hem in het effectief toepassen van alle drie de elementen waarmee een coöperatie zich onderscheidt: strategisch doel, waarden & cultuur én governance.



Figuur 3: Drie elementen van coöperatief organisatie-model

Leden hoeven niet bij alle besluitvorming betrokken te worden om hun belang te borgen en een gevoel van betrokkenheid te creëren. Governance is slechts een middel. Indien een CFI haar strategisch doel helder voor ogen heeft en een interne cultuur creëert die tot in de haarvaten gericht is op het waarmaken van dit doel, kan het gros van de besluiten overgelaten worden aan het management en de ledenraad. Geef hierbij het management duidelijke kaders en verantwoordelijkheden en geef de leden de mogelijkheid haar hier op af te rekenen.

Op welke manier kan dan tussentijds de betrokkenheid van de leden worden gewaarborgd? Hoe voelsprietten onder de leden behouden, ter controle dat een CFI continu in het belang van de leden handelt? Dat is voor een groot deel cultuur. Blijf continu in gesprek met de leden. Zoals een respondent aangaf: 'Ledenbinding en ledenbemoediging is essentieel voor onze organisatie. Wij proberen dit te realiseren door continu de dialoog met ze aan te gaan over het reilen en zeilen van onze organisatie'. Door digitale ontwikkelingen, zoals het inzetten van social media of online ledenpanels, is dit steeds eenvoudiger. En als dat niet afdoende is, zoek ze dan zelf actief op. 'Wij gaan daarheen waar onze leden zijn. Ook al betekent dit dat we, zoals dit jaar, pontificaal met een stand in de Jaarbeurs stonden', aldus een CFI.

Tot slot

Helaas bestaat er geen ideale verandermanagement-formule voor het invullen van de drie elementen doel, governance en cultuur. Geen enkele CFI is hetzelfde. Het besef dat alle drie de elementen doordrongen dienen te zijn van het coöperatieve gedachtegoed en in samenhang gemanaged dienen te worden, is het belangrijkste. Uitsluitend dan zullen CFI's er in slagen hun leden betrokken te houden en zowel effectief als slagvaardig de toekomstige veranderingen succesvol te realiseren. «