

# Coöperaties in zorg niet makkelijker, wel beter

15 juni 2009 | Het Financieele Dagblad

Door: Hoek, H.;Beelen, H

Hans Hoek en Hendrik Beelen

Leden zijn de baas, maar moeten leren samen met bestuur van coöperatie het spel te spelen en daarin 'rolvast' te zijn

Coöperaties staan weer volop in de belangstelling. Hoewel de coöperatie geen gemakkelijk organisatiemodel is, blijkt het anno 2009 een goed alternatief voor de vennootschap en de stichting. Waarom is de coöperatie zo populair en wat heeft deze te bieden?

Neem bijvoorbeeld Zorgcoöperatie Nederland, met vijf ouderenzorgorganisaties en zeven organisaties voor gehandicapten als leden.

Die organisaties bieden zorg, welzijn en dienstverlening aan 12.500 cliënten en hebben een gezamenlijke omzet van euro 700 mln. Relatief grote organisaties, die hun zorg kleinschalig hebben georganiseerd. Toch zien die organisaties meerwaarde in het lidmaatschap van Zorgcoöperatie Nederland.

Waarom? Een paar zaken op een rij.

Materiële voordelen door bundeling:

- kostenbesparing door grootschalige inkoop, inhouse banking en ICT;
- gezamenlijke vastgoedexploitatie spreidt risico's, maakt een professionele vastgoedorganisatie mogelijk en levert financieel voordeel op;
- leden zijn geen concurrenten, uitwisseling van kennis en best practices is vanzelfsprekend.

Meerwaarde voor de cliënt (de zorgvrager) en medewerker waardoor lidmaatschap van de coöperatie een kwaliteitslabel in de markt wordt:

- gezamenlijke kwaliteitsverbetering en innovatie van de zorg en genoemde bundeling van secundaire processen komen aandacht voor het zorgproces ten goede;
- onderlinge mobiliteitsafspraken, gezamenlijke scholing, professionaliteitsontwikkeling of een gezamenlijk loyaliteitsprogramma kan tot meerwaarde leiden voor alle medewerkers.

De coöperatie is van de leden en voor de leden. De leden hebben er belang bij dat hun coöperatie de juiste diensten tegen een goede prijs levert.

Ze hebben daar zelf zeggenschap over. Dat houdt het bestuur van de coöperatie scherp. De relatie tussen lid en coöperatie is zakelijk. Voor iedere dienst die een lid afneemt, moet dat lid zich houden aan de gezamenlijk bepaalde spelregels. De eigen governancestructuur van het lid (raad van bestuur, raad van toezicht, ondernemingsraad, cliëntenraad) blijft intact en ook verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het beleid van de instelling blijven bestaan.

Een coöperatie heeft dus duidelijke voordelen. Dat wil overigens niet zeggen dat het een gemakkelijke manier is om samen te ondernemen. Er zijn nadelen.

De leden zijn gezamenlijk de baas, maar als ze zich met zijn allen met de uitvoering van de dienstverlening bemoeien, komt er niets tot stand. De leider van het coöperatieve bedrijf, de raad van bestuur, moet dus ruimte hebben om te ondernemen. Het individuele belang van een lid kan soms op gespannen voet staan met het gezamenlijke belang.

De besluitvorming is complex, omdat besluitvorming in de algemene ledenvergadering en advies- en besluitvorming bij ieder lid op elkaar afgestemd moeten worden. Dat vraagt soms veel overleg en communicatie. Verlies van slagvaardigheid is dan een dreigend risico.

Maar implementatie van besluiten gaat daarentegen om dezelfde reden vaak sneller. Leden en het bestuur van de coöperatie moeten leren het coöperatiespel met elkaar te spelen en daarin 'rolvast' te zijn.

Bij Zorgcoöperatie Nederland is er een aparte bestuurder, die de organisatie van de coöperatie leidt en die niet uit het midden van de leden komt. Er is een raad van commissarissen, die toezicht houdt op de raad van bestuur. Doordat er geen dubbele petten zijn, blijven de relaties zuiver. Een bestuurder moet sterk in zijn schoenen staan, een heldere inrichting van de governance helpt daarbij.

Het samenwerken in een coöperatie is niet makkelijk, maar biedt wel grote voordelen ten opzichte van andere vormen van schaalvergroting, waarbij alle aandacht uitgaat naar centrale regie, machtsverhoudingen en control.

Een aantal recente deconfitures in de zorg heeft laten zien dat centralisatie niet altijd de weg is om goede zorg te verlenen en de bedrijfsvoering op orde te houden. De coöperatie biedt daarvoor naar onze mening meer mogelijkheden. Wij verwachten dan ook een verdere opmars van coöperatieve samenwerking in de Nederlandse gezondheidszorg.

Hendrik Beelen MCM is bestuurder van Zorgcoöperatie Nederland ua, dr. ir. Hans Hoek is directeur van C3 adviseurs en managers bv en heeft het proces van de vorming van Zorgcoöperatie Nederland geleid.

In opmars

Coöperatie in zorg

Samenwerken in een coöperatie is niet makkelijk, maar biedt wel grote voordelen ten opzichte van andere vormen van schaalvergroting, waarbij alle aandacht uitgaat naar centrale regie, machtsverhoudingen en control. Recente deconfitures in de zorg laten zien dat centralisatie niet altijd de weg is om de bedrijfsvoering op orde te houden. De coöperatie biedt meer mogelijkheden.

Copyright (c) 2009 Het Financieele Dagblad