

NCR ledenbetrokkenheidsonderzoek FrieslandCampina

Juli 2020



ADRES
De Poort 40
3991 DV Houten

TELEFOON
030 - 284 04 90

E-MAIL
ncr@cooperatie.nl

WEBSITE
www.cooperatie.nl

Inhoud

Inleiding	3
1. Toelichting model	5
2. Benchmark	7
3. Filters en respondenten.....	9
3.1 Filters.....	9
3.2 Kenmerk vragen	11
4. Resultaten	13
4.1 Ledenbetrokkenheid.....	13
4.2 Open vragen en extra vragen	20
5. Conclusie	21
6 Aanbevelingen en vervolg	22
Bijlage: Resultaten filter: nationaliteit. Error! Bookmark not defined.	

Inleiding

FrieslandCampina heeft een ledenbetrokkenheidsonderzoek laten uitvoeren door de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). Het onderzoek is ontwikkeld op basis van eerder NCR-onderzoek dat is verrijkt met aanvullende studies en wetenschappelijke toetsen.

Ledenbetrokkenheid is een breed begrip. Voor NCR heeft het vooral te maken met de bereidheid van leden om lid te blijven en de bereidheid om op de één of andere manier een bijdrage aan het functioneren van de coöperatie te leveren. Voelt het lid zich 'betrokken' in de rol die hij/zij heeft in de coöperatie en laat hij/zij dit zien in de dagelijkse praktijk? Leidt dit tot de resultaten die verwacht mogen worden en ertoe doen?

Ledenbetrokkenheid is belangrijk voor coöperaties. Sterkere ledenbetrokkenheid zorgt voor sterkere coöperaties; het zorgt voor een diepere verbinding tussen het lid en de coöperatie. Niet alleen een verbinding als klant of leverancier, maar ook als eigenaar. Daarmee wordt het echt een verlengstuk van het eigen bedrijf.

In april/mei 2020 is het ledenbetrokkenheidsonderzoek online uitgevoerd onder leden van FrieslandCampina. In totaal zijn er 14.421 uitnodigingen verstuurd en zijn er 3.185 volledig ingevuld. Dit is een totale response rate van 22%. Kijkend naar de karakteristieken van de respondentengroep (verdeling leeftijd, geslacht) en de gemiddelde respons bij inkomensbepalende coöperaties, is dit onderzoek representatief.

In deze schriftelijke rapportage worden het onderzoek en de resultaten nader geduid en wordt een verwijzing gemaakt naar de onderliggende documenten met detailresultaten.

Dit ledenbetrokkenheidsonderzoek is in 2019 ook bij andere coöperaties uitgevoerd. In deze rapportage wordt ook een benchmark uitgevoerd aan de hand van deze eerdere onderzoeken (hoofdstuk 2).

In de rapportage wordt steeds de categorie vermeld: LO (de ledenrespondenten). In het onderzoek zijn responsfilters aangebracht, zodat inzichtelijk wordt wat verschillen tussen groepen zijn (melkstromen, regio,

nationaliteit). Deze data zijn separaat aan FrieslandCampina verstrekt en de opvallende zaken hiervan worden in deze rapportage uitgelicht (paragraaf 4.1). En tenslotte zijn ook kenmerk vragen gesteld die nog een nadere verbijzondering van de respondenten geven (paragraaf 3.1).

De ledenbetrokkenheid wordt aan de hand van 6 dimensies in beeld gebracht. Deze worden in hoofdstuk 1 geïntroduceerd. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek vertaald naar deze dimensies.

Aan het einde van deze rapportage worden conclusies getrokken (hoofdstuk 5) en wordt een doorkijk gemaakt naar mogelijke vervolgstappen (hoofdstuk 6).

1. Toelichting model

Het NCR Ledenbetrokkenheidsonderzoek is gebaseerd op 6 dimensies.



Het onderzoek geeft inzicht in de mate van betrokkenheid aan de hand van scores op deze 6-tal dimensies.

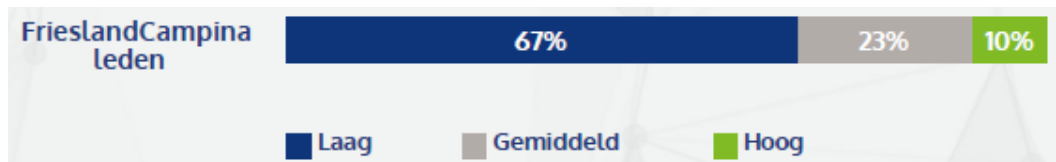
- **Affectieve betrokkenheid:** Deze schaal geeft aan in hoeverre leden emotionele binding met de coöperatie ervaren.
- **Normatieve betrokkenheid:** Deze schaal geeft aan in hoeverre leden zich moreel verplicht voelen om verbonden te blijven met de coöperatie.
- **Calculatieve betrokkenheid:** Deze schaal geeft aan in hoeverre leden vinden dat het lidmaatschap hen voordelen oplevert.
- **Imperatieve betrokkenheid:** Deze schaal geeft aan in hoeverre leden denken dat er een alternatief is voor de coöperatie.
- **Reputatie:** Deze schaal geeft aan in hoeverre leden een positief beeld hebben van de coöperatie.
- **Vertrouwen:** Deze schaal geeft aan in hoeverre leden vertrouwen hebben in de coöperatie.

De ledenbetrokkenheid wordt berekend aan de hand van de antwoorden die leden hebben gegeven op de diverse stellingen die in de vragenlijst zijn voorgelegd. Op basis van de antwoorden wordt er een score berekend die ligt tussen de 0-10. Deze score zegt iets over de betrokkenheid per dimensie van de leden bij de coöperatie.

Om de score in perspectief te plaatsen en te kunnen vergelijken met andere coöperaties zetten we deze af tegen een benchmark.

Per dimensie is er een staafgrafiek te zien (zie onderstaande afbeelding).

Hierin is de verdeling van de gemiddelde score te zien voor alle leden ten opzichte van de benchmark (percentage dat laag, gemiddeld of hoog scoort).



2. Benchmark

De ledenbetrokkenheid wordt berekend aan de hand van de antwoorden die leden hebben gegeven op de diverse stellingen die in de vragenlijst zijn voorgelegd. Om de score in perspectief te plaatsen en te kunnen vergelijken met andere coöperaties zetten we deze af tegen de benchmark.

Voor het uitvoeren van de benchmark worden coöperaties onderverdeeld in 3 type coöperaties. Deze indeling wordt toegepast omdat de aard en activiteiten van de coöperatie sterke invloed hebben op de ledenbetrokkenheid.

De volgende typen worden onderscheiden:

- Een **inkomensbepalende** coöperatie is een coöperatie waarbij het lid (voor een deel) de coöperatie nodig heeft voor zijn inkomensvoorziening. Dit zijn vooral coöperaties die iets (een product) afnemen van een lid.
- Een **dienstverlenende coöperatie** verleent een dienst aan een lid. Vaak gaat het om coöperaties die iets verkopen aan een lid.
- Als consumenten besluiten om gemeenschappelijk producten of diensten in te kopen, dan hebben we het over **consumentencoöperaties**.

Dimensie	Gebruikte benchmark	Gemiddelde score FrieslandCampina
Affectief	7	5,54
Calculatief	6,54	5,36
Imperatief	5,87	5,55
Normatief	6,35	4,40
Reputatie	7,63	6,37
Vertrouwen	6,67	5,23

FrieslandCampina behoort tot de inkomensbepalende coöperaties. Dit betekent dat de scores van het onderzoek in deze rapportage worden afgezet tegen inkomensbepalende coöperaties die eerder (in 2019) het onderzoek hebben uitgevoerd. Dit zijn Agrico, Cono, Plantion en Primera.

De schaal van deze coöperaties (1.500-250 leden) is kleiner dan die van FrieslandCampina, maar toch zijn we van mening dat de aard van de activiteiten vergelijkbaar is. De inkomensbepalende coöperaties spelen namelijk een belangrijke rol in het inkomen van het lid en er is veelal een stevige verbinding tussen lid en coöperatie die de autonomie van het lid beperkt. Dit in tegenstelling tot dienstverlenende coöperaties waarbij de verbinding veelal minder sterk is.

Op basis van de antwoorden is de volgende gemiddelde score voor FrieslandCampina berekend per dimensie.

Bij bovenstaande scores horen de volgende grenswaarden:

Betrokkenheid	Laag Bij scores t/m	Hoog Bij scores t/m
Affectieve	6,1	7,9
Calculatieve	5,7	7,4
Imperatieve	4,9	6,9
Normatieve	5,5	7,2
Reputatie	7,0	8,3
Vertrouwen	5,9	7,5

FrieslandCampina scoort t.o.v. deze benchmark op alle domeinen (fors) lager. Vooral op de domeinen affectief, normatief en vertrouwen.

3. Filters en respondenten

In totaal zijn 14.424 uitnodigingen verstuurd en zijn er 3.185 volledig ingevulde vragenlijsten. De totale response rate bedraagt daarmee 22%. De respons is voldoende om een betrouwbaar beeld te geven.

In het onderzoek is een aantal rubriceringen aangebracht dat gelegenheid geeft om op de relevante onderdelen verdieping te krijgen. Bij sommige filtergroepen is de responsgroep te klein om conclusies te kunnen trekken.

3.1 Filters

De ledenrespondenten (LO) is gevraagd om persoonlijke informatie om hen te kunnen categoriseren. Het gaat om de volgende informatie:

- Nationaliteit (3 landen)
- Geografie (21 districten)
- Melkstroom (6 typen)

Dit betekent dat per filter een analyse gemaakt kan worden. Hierbij moet rekening gehouden worden dat sommige filtergroepen klein zijn.

Respons naar nationaliteit

	FrieslandCampina Leden Nederland	FrieslandCampina Leden Duitsland	FrieslandCampina Leden België
Uitgestuurd	13.600	727	28
Ingevuld	2.897	229	11
Response rate %	21%	31%	39%

Respons naar geografie (districten)

	Uitgestuurd	Ingevuld	Response rate
Achterhoek-Liemers	755	162	21%
Achterhoek-Noord	1003	168	17%
Arnhem	454	83	18%
Centraal-Friesland	727	152	21%
Drenthe	688	136	20%
Groningen	768	167	22%
Limburg/Zuidoost-Brabant	718	178	25%
Midden-Brabant	611	131	21%
Midden-Overijssel	914	213	23%
Noord-Friesland	820	170	21%
Noord-Holland	650	144	22%
Oost-Brabant	723	148	20%
Rheinland/Bergland	367	107	29%
Steenwijk	751	164	22%
Twente	854	173	20%
Utrecht	557	120	22%
West-Brabant/ Zeeland	677	164	24%
Westfalen/ Hessen	360	122	34%
Zuid-Holland	726	172	24%
Zuidwest-Friesland	559	110	20%
Zwolle	673	153	23%

Respons naar melkstroom

	Uitgestuurd	Ingevuld	Response rate
Bio (dynamische) melk	209	56	27%
Noord Hollandse melk	525	116	22%
PlanetProof milk	1093	299	27%
Regulier geproduceerde melk (en IKM)	3360	660	20%
(Weidemelk en Landliebe) Vlog	1596	436	27%
Weidemelk	7572	1570	21%

3.2 Kenmerkfragen

Tenslotte zijn er nog twee kenmerkfragen gesteld:

- *Heeft uw bedrijf een bedrijfsopvolger?*

Antwoordopties:

- o Geen bedrijfsopvolger
- o Wel bedrijfsopvolger
- o Bedrijfsopvolger onbekend

- *Hoeveel melk heeft uw bedrijf in 2019 geleverd aan FrieslandCampina?*

Antwoordopties:

- o Minder dan 300.00 kg melk
- o 300.000 – 600.000 kg melk
- o 600.000 – 800.000 kg melk
- o 800.000 – 1.200 000 kg melk
- o 1.2 mln. – 2.0 mln. kg melk
- o 2.0 mln. – 3.0 mln. kg melk
- o Meer dan 3.0 mln. kg melk

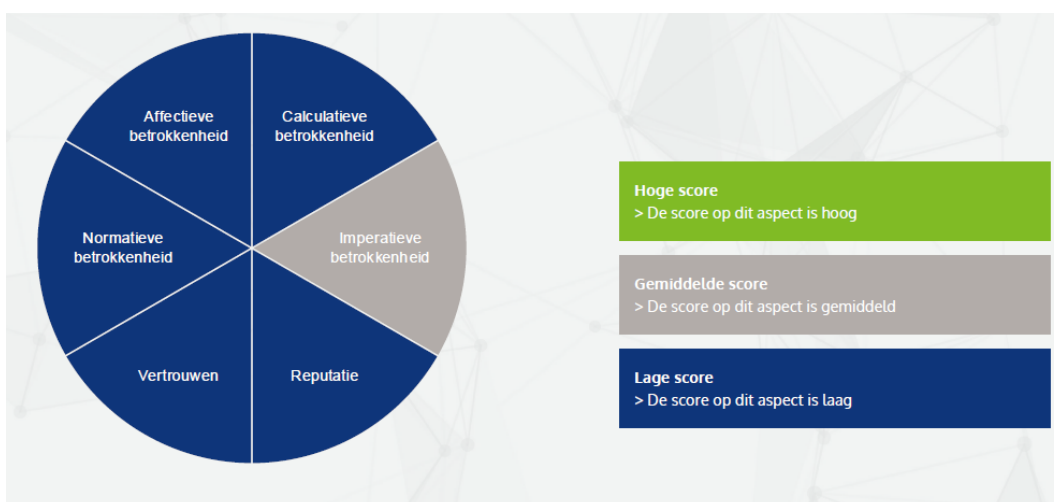
Het verschil tussen deze kenmerk vragen en de bij paragraaf 3.1 genoemde filters is dat het bij FrieslandCampina niet bekend was hoeveel melk een lid in 2019 had geleverd en of een lid wel of geen bedrijfsopvolger heeft. Hierdoor kan er geen response rate worden weergegeven voor deze groepen, maar kan er wel gekeken worden naar hoe deze groepen de vragen hebben beantwoord.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk gaat het om de totaalresultaten van alle leden (LO). In de bijlage zijn alle resultaten op vraagniveau weergegeven. In dit hoofdstuk wordt waar relevant ook melding gemaakt van opvallende resultaten in de filters.

4.1 Ledenbetrokkenheid

In onderstaande afbeelding is het totaalbeeld van de betrokkenheid van LO in beeld gebracht, in vergelijking met de benchmark. Hierin wordt zichtbaar dat de leden van Friesland Campina op 5 dimensies van betrokkenheid laag scoren en op 1 dimensie (imperatieve betrokkenheid) gemiddeld scoren.



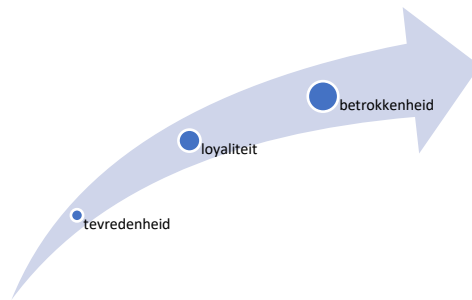
Tevredenheid, algemene betrokkenheid en loyaliteit

In het onderzoek is de leden gevraagd naar de tevredenheid.

In de verbinding tussen leden en coöperatie zegt de mate van tevredenheid vooral iets over de dienstverlening van de coöperatie (de transactiekant).

Loyaliteit beschrijft de getrouwheid in afname van diensten of toelevering.

Betrokkenheid tenslotte zorgt voor bereidheid van het lid om zich in te spannen voor de coöperatie, ook als verlengstuk van het eigen bedrijf. Dat is een diepere en sterkere vorm van verbinding dan tevredenheid of loyaliteit.



Tevredenheid

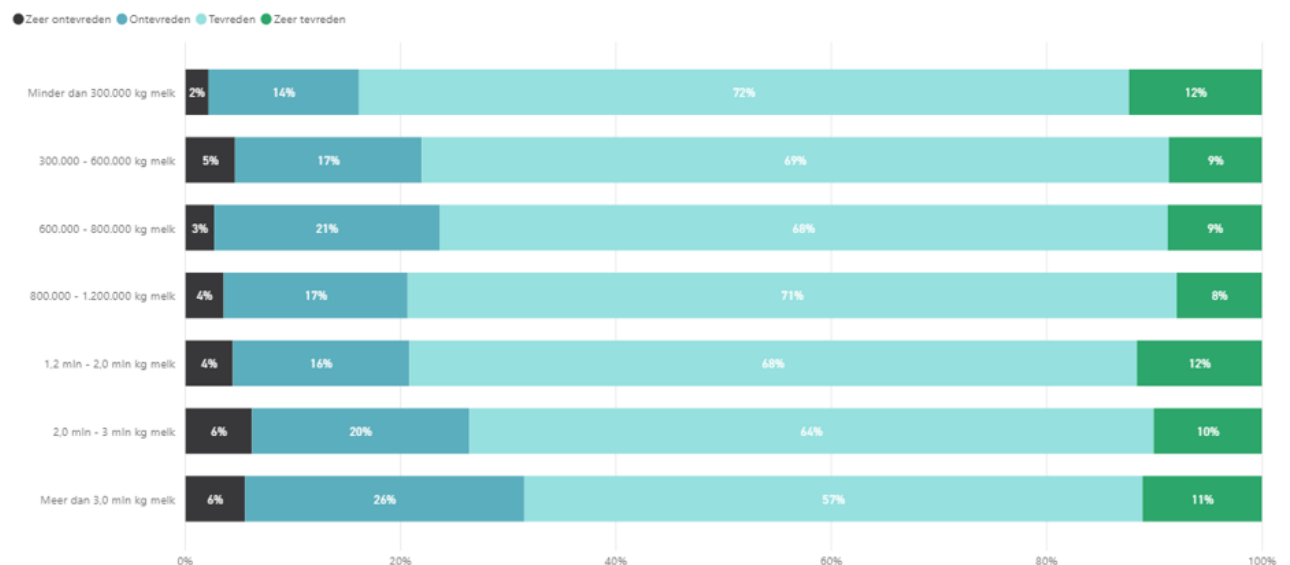
78% van de leden is tevreden over het lidmaatschap van de coöperatie.

Bij de districten Midden-Brabant, Limburg en Zuidoost Brabant, Steenwijk en Achterhoek Noord is 30% van de leden ontevreden. Slechts 11% van de Duitse leden is ontevreden.

De categorie kleinste leden is het meest betrokken en tevreden, terwijl de groep grootste leden het minst betrokken en tevreden is.

Tevredenheid, algemene betrokkenheid en loyaliteit

Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden bent u over uw lidmaatschap van de coöperatie?



Marktprestatie

De leden geven FrieslandCampina gemiddeld een 6,9 voor de wijze waarop deze presteert in de markt. Opvallend is dat de Duitse leden gemiddeld een 8 geven, terwijl de Nederlandse leden een 6,8 geven.

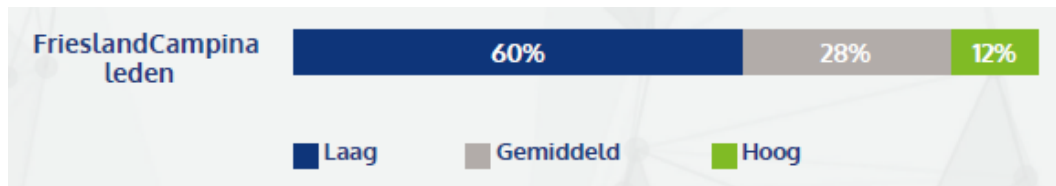
Deze marktwaardering geeft vooral inzicht in de waardering als leverancier in plaats van de waardering als lid (en dus) mede-eigenaar van de coöperatie.

55% van de leden geeft als reden van lidmaatschap aan: 'Biedt me financiële voordelen'. Deze focus op het financiële aspect zit vooral bij de Duitse leden: daar vindt 83% dit aspect het belangrijkste, terwijl dat in Nederland gemiddeld slechts 54% is.

De bovengenoemde resultaten laten zien dat de leden in overwegende mate tevreden zijn over het lidmaatschap en de marktprestaties. Dat is een contrast met de ledenbetrokkenheid die op 5 van de 6 dimensies laag scoort. Dit laat zien dat met name de mede-eigenaarsrol negatiever ervaren wordt dan de leveranciersrol.

Onderstaand worden de 6 ledenbetrokkenheidsdimensies kort toegelicht.

Affectieve betrokkenheid



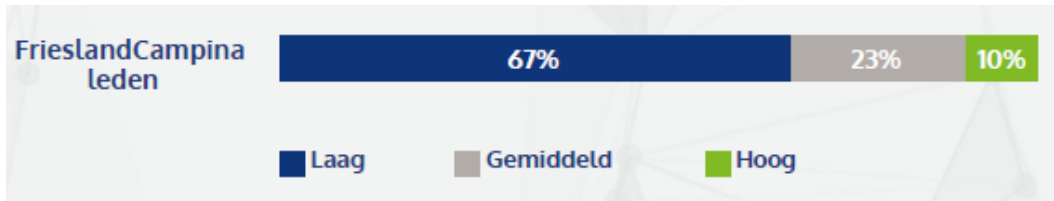
Affectieve betrokkenheid geeft aan in hoeverre leden emotionele binding ervaren met de coöperatie. Bij een benchmark van 7 scoort FrieslandCampina in het onderzoek met 5,54 laag op dit aspect.

77% van de leden is trots op de coöperatie. Een ruime meerderheid van de leden, 82%, voelt zich begaan met de toekomst van de coöperatie. Een meerderheid van de leden vindt dat er niet goed wordt geluisterd naar de leden. Dit zie je vooral ook terug bij de districten: Midden-Brabant, Limburg en Zuidoost Brabant, Steenwijk en Achterhoek Noord. Zij ervaren ook een grotere afstand tot hun districtsraad. In de antwoorden op de open vragen in het onderzoek wordt dit ook erg vaak aangegeven.

Leden hebben zeer beperkt gevoel van zeggenschap en invloed.

Met 51% is de benaderbaarheid van het bestuur vrij laag. De lage inschatting op de strategie zie je op andere plaatsen van de enquête ook terugkomen.

Normatieve betrokkenheid

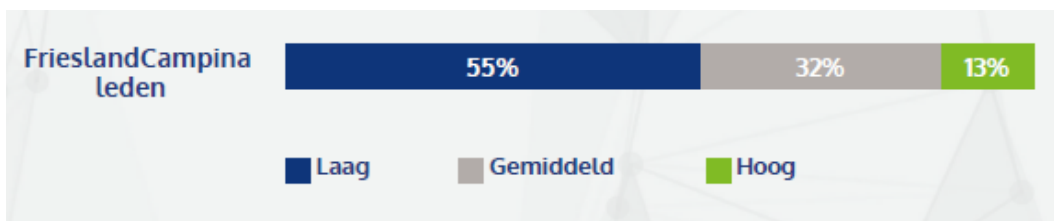


Normatieve betrokkenheid geeft aan in hoeverre leden het plichtsbesef voelen om verbonden te blijven met de coöperatie. Bij een benchmark van 6,35 scoort FrieslandCampina in het onderzoek met 4,40 laag op dit aspect.

Het 'familiegevoel' is vrij laag, ook als je dit afzet tegen andere inkomensbepalende coöperaties.

Een kleine meerderheid van LO herkent zich in de waarden en normen van FrieslandCampina.

Calculatieve betrokkenheid

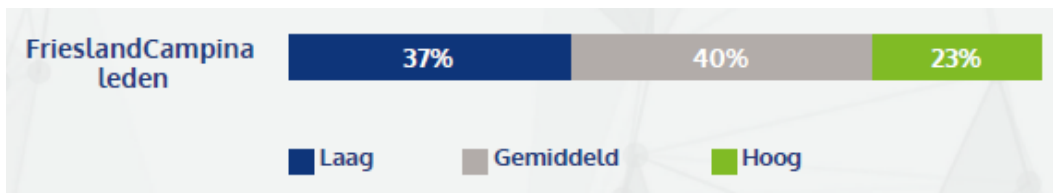


Calculatieve betrokkenheid geeft aan in hoeverre leden vinden dat het lidmaatschap hen voordelen oplevert. Bij een benchmark van 6,54 scoort FrieslandCampina in het onderzoek met 5,36 laag op dit aspect.

58% van de leden is bereid zich actief in te spannen voor FrieslandCampina.

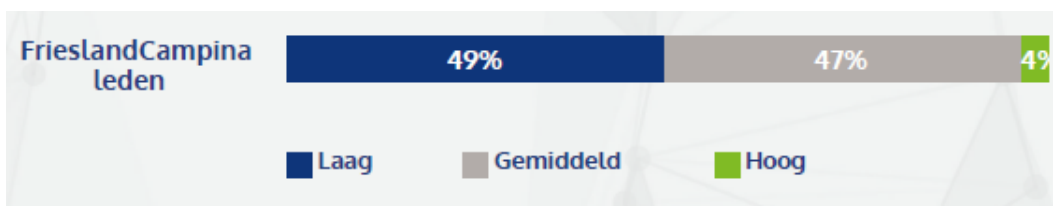
De Duitse leden vinden het erg belangrijk dat de coöperatie aan belangenbehartiging doet, namelijk 90%. Bij de Nederlandse leden is dit 'slechts' 55%.

Imperatieve betrokkenheid



Imperatieve betrokkenheid geeft aan in hoeverre leden denken dat er een alternatief is voor de coöperatie. Bij een benchmark van 5,87 scoort FrieslandCampina in het onderzoek met 5,55 gemiddeld op dit aspect. Leden zijn loyaal. Bijna de helft van de leden monitort of er alternatieven zijn voor de coöperatie, maar men zal niet snel overstappen/vertrekken. Zeer opvallend is dat alle Duitse respondenten aangeven dat de procedures van de coöperatie duidelijk voor hen zijn. Bij de Nederlandse leden is dit overigens slechts 30%.

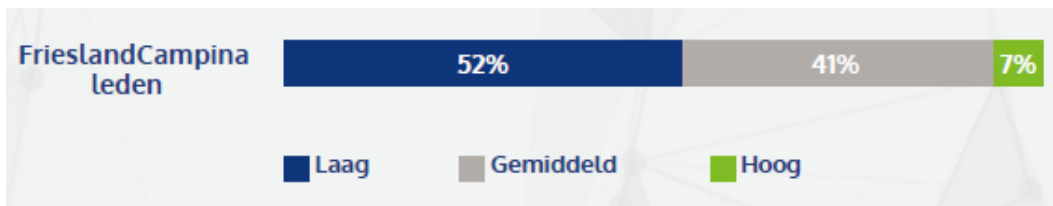
Vertrouwen



Vertrouwen geeft aan in hoeverre leden vertrouwen hebben in de coöperatie. Bij een benchmark van 6,67 scoort FrieslandCampina in het onderzoek met 5,23 laag op dit aspect.

Rond de 40% van de leden heeft weinig vertrouwen in de verschillende bestuursorganen. Ten opzichte van andere coöperaties die het ledenbetrokkenheidsonderzoek hebben uitgevoerd is dit een hoog percentage. Opvallend is dat men positiever is over districtsraden, in ieder geval hebben ze hier een neutraler gevoel 'niet eens/niet oneens'. Bij Duitse leden (en Belgische) is het vertrouwen veel hoger, slechts 6-15% heeft weinig vertrouwen.

Reputatie



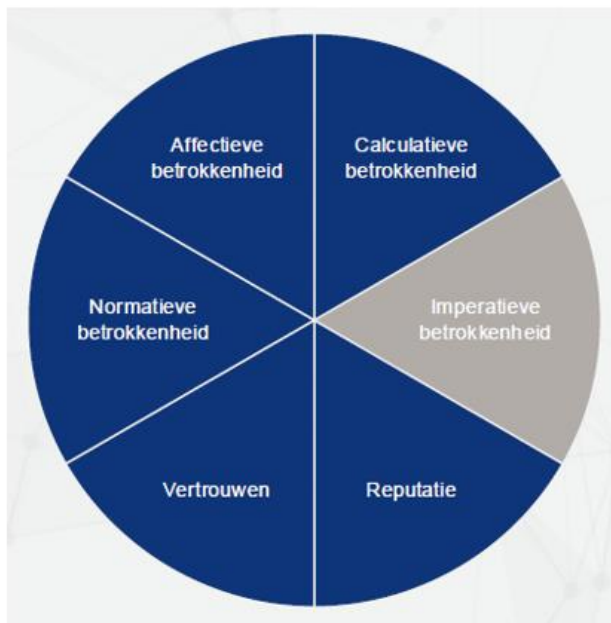
Reputatie geeft aan in hoeverre leden een positief beeld hebben van de coöperatie. Bij een benchmark van 7,63 scoort FrieslandCampina in het onderzoek met 6,37 laag op dit aspect.

De zichtbaarheid, herkenbaarheid en de geloofwaardigheid van de coöperatie wordt neutraal/positief beoordeeld.

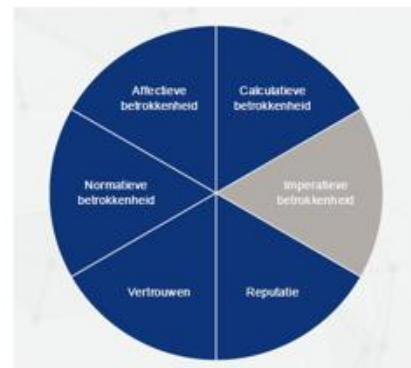
Uit het onderzoek blijkt dat leden tevreden zijn over de informatiebronnen van FrieslandCampina en de wijze waarop zij de leden in het algemeen op de hoogte houdt.

Overzicht

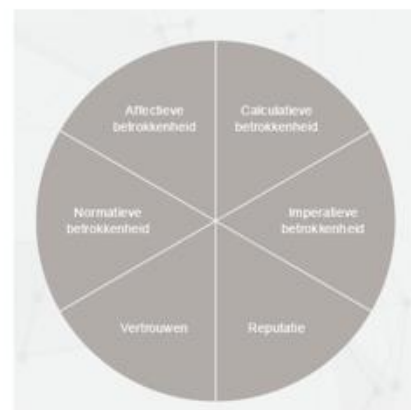
Wanneer het bovenstaande visueel samengepakt wordt, leidt dit tot het volgende overzicht (links). Voor de volledigheid is aan de rechterzijde een vergelijk gemaakt van de Nederlandse en de Duitse leden. Hieruit blijkt dat op alle zes de aspecten de Duitse leden gemiddelde betrokkenheid tonen, terwijl de Nederlandse leden op 5 aspecten laag scoren en op 1 aspect gemiddeld.



Alle leden (LO)



Nederland



Duitsland

4.2 Open vragen en extra vragen

In het onderzoek zijn twee open vragen gesteld:

1. Als u de coöperatie een advies zou mogen geven om de ledenbetrokkenheid te vergroten, wat zouden zij dan volgens u moeten doen?
2. Kunt u in eigen woorden aangeven waarom u lid bent?

Graag lichten we apart nog de reacties op de eerste vraag eruit, ook omdat hierop een opvallend eenduidig antwoord gegeven werd: "zorg voor meer openheid, transparantie en eerlijkheid". In het verlengde daarvan geven de leden aan dat er beter naar de leden geluisterd moet worden. Meermaals werd als suggestie genoemd om frequenter persoonlijk contact met leden te hebben en bijvoorbeeld in kleinere settings zoals huiskamergesprekken leden bijeen te laten komen.

Ook werd voorgesteld om leden vaker buiten de ledenvertegenwoordigers (zoals districtsbesturen) te consulteren, bijvoorbeeld door het houden van polls. Tenslotte viel op dat respondenten opriepen om de bureaucratie te verminderen.

In verband met de omvang van de antwoorden op de open vragen worden deze per mail gestuurd. Deze zijn dus niet als bijlagen toegevoegd

Ook zijn er aan het onderzoek vijf (open) vragen toegevoegd door FrieslandCampina:

1. Heeft uw bedrijf een bedrijfsopvolger?
2. Op welke manier zou u betrokken willen worden bij de aanpassing van de aanvullende duurzaamheidseisen bij de verwaarding van uw melk?
3. Hoeveel melk heeft uw bedrijf in 2019 geleverd aan FrieslandCampina?
4. In hoeverre bent u tevreden over de volgende diensten van FrieslandCampina?:
 - a. Buitendienstadviseur
 - b. Binnendienst
 - c. RMO chauffeur
5. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?:

- a. Ik heb vertrouwen in de districtsraad
- b. Ik vind de districtsraad makkelijk benaderbaar

5. Conclusie

Wanneer de resultaten van het onderzoek geanalyseerd worden, valt op dat de ledenbetrokkenheid van de respondenten laag is, zeker in vergelijking met andere inkomensbepalende coöperaties. Het onderzoek verdeelt de ledenbetrokkenheid op 6 aspecten en op imperatieve betrokkenheid na (daarin wordt gemiddeld gescoord) is de ledenbetrokkenheid laag.

Er is veel frustratie bij de leden over de wijze waarop ze actief betrokken worden. Dat blijkt enerzijds uit de standaard onderzoeksvragen, maar ook uit de toegevoegde open vragen. Er wordt aandacht gevraagd voor zeggenschap, invloed en het luisteren naar leden.

Ook opvallend is dat 40% van de leden weinig vertrouwen heeft in de besturing. Dat is ook in vergelijking met andere onderzoeken een hoog percentage.

Wanneer we inzoomen op de filters dan valt op dat de betrokkenheid van Duitse leden echt hoger is. In Nederland zijn de districten Midden-Brabant, Limburg en Zuidoost Brabant, Steenwijk en Achterhoek Noord het minst betrokken.

Daarnaast valt op dat de categorie kleinste leden (kleinste leveringsvolume) het meest tevreden en betrokken is, terwijl de categorie grootste leden juist het meest ontevreden en minst betrokken is.

Bij de verschillende melkstromen zijn de leden die regulier geproduceerde melk leveren het minst tevreden. Positief springt Landliebe eruit en ook PlanetProof-leden lijken wat positiever.

6 Aanbevelingen en vervolg

De coöperatie is een ingewikkelde ondernemingsvorm waarbij de vereniging van leden gezamenlijk een bedrijf (laten) exploiteren. Bij een toenemende schaal en complexiteit is het een hele klus om het samenspel tussen de vereniging en het bedrijf goed te laten verlopen. De afstand tussen lid en coöperatie wordt groter en niet zelden vraagt het lid zich af wie nu het doel en wie het middel is: het lid of de onderneming.

De resultaten van het ledenbetrokkenheidsonderzoek bij FrieslandCampina lijken een beeld dat al langer in de coöperatie heerst te bevestigen: een (grote?) groep leden voelt zich op afstand staan en niet betrokken bij de coöperatie.

De afgelopen periode heeft FrieslandCampina ingezet op het op een andere wijze betrekken van leden. Bijvoorbeeld via kleinschaligere bijeenkomsten en een andere opzet van bijeenkomsten (meer ophalen, minder zenden) en eerder in het proces leden bij vraagstukken betrekken. Niet om de zeggenschap anders in te richten, maar juist om de invloed van leden te activeren.

Door de ervaringen hiervan en die van de komende tijd wordt steeds beter inzicht gekregen welke bijeenkomsten succesvol zijn en welke werkvormen aansluiten bij welke thema's. Zeker bij een grote coöperatie als FrieslandCampina met een divers ledenbestand is het van belang dat er ook diversiteit aan middelen ingezet worden, om het bereik en effect maximaal te kunnen laten zijn. NCR kan desgewenst hierin meedenken en vanuit ervaringen bij andere coöperaties suggesties doen.

Een dergelijke aanpak past bij het gesignaleerde knelpunt. Daarmee lijkt de lage ledenbetrokkenheid vooral een instrumenteel vraagstuk. Dat is echter niet het geval. Het gaat niet zozeer om de inzet van communicatie- of vergaderinstrumenten, maar om het veranderen van een cultuur. Een cultuur waarbij de vereniging en het bedrijf weer samen optrekken en elkaar versterken.

Het zal tijd en volharding vragen om dit te realiseren. Leden zullen echt moeten ervaren dat hun inbreng gewaardeerd en gebruikt wordt en het moet (weer) een tweede natuur worden in de coöperatie dat de leden actief betrokken worden.

De noodzakelijke verbinding tussen de vereniging en het bedrijf laat ook zien dat het vraagstuk niet alleen aan de ledenkant zit; ook aan de kant van het bedrijf is een goede ledenoriëntatie noodzakelijk. Het bedrijf is immers een middel om het ledenbelang te dienen. Dit besef dient in het bedrijf aanwezig te zijn en leden moeten dit ook zo ervaren. Het ligt voor de hand dat de afdeling Cooperative Affairs hierin een brugfunctie kan vervullen.

Coöpereren is niet makkelijk, maar als het goed vormgegeven wordt enorm succesvol. Daar is geen eenvoudige formule voor. Ervaringen van de afgelopen decennia hebben laten zien dat het constante evolutie vraagt. Zeker in een sterk veranderende sector en markt waarin FrieslandCampina opereert is het noodzakelijk dat een actieve ledenparticipatie vormgegeven wordt.