

Fusies en overnames in landbouwcoöperaties: governancespanningen tussen degeneratie en regeneratie

Percepties van leden, bestuursleden en management

**Gerits Maxine
Hermans Lander**

r0795655
r0810656

Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad

MASTER IN HET MANAGEMENT

Promotor: Dr. Stefanie Friedel
Werkleider: Dr. Stefanie Friedel

Academiejaar 2025-2026

Copyright informatie:

*studiewerk van een student in het kader van de academische
opleiding en examenbeoordeling.*

*Na deze beoordeling vond geen correctie plaats
van het studiewerk.*

Fusies en overnames in landbouwcoöperaties: governancespanningen tussen degeneratie en regeneratie

Percepties van leden, bestuursleden en management

Fusies en overnames (F&O) binnen landbouwcoöperaties fungeren als strategie om schaalvoordelen te versterken. Eerdere studies focusten daarbij voornamelijk op financiële en economische prestaties, terwijl de sociale dimensie van deze processen beperkt onderzocht blijft. Er is nog onvoldoende inzicht in hoe verschillende actoren binnen landbouwcoöperaties F&O ervaren en hoe percepties over governance, communicatie en participatie bijdragen aan processen van coöperatieve degeneratie of regeneratie. Deze thesis onderzoekt daarom hoe leden, bestuursleden, managers en experts F&O binnen landbouwcoöperaties ervaren, met specifieke aandacht voor governance, communicatie en ledenbetrokkenheid. Op basis van semigestructureerde interviews met leden, bestuursleden, managers en experts toont de analyse aan dat F&O-processen sterk actorgebonden worden geïnterpreteerd. Hoewel alle actoren het belang van communicatie, vertrouwen en betrokkenheid erkennen, verschillen hun verwachtingen en interpretaties aanzienlijk. Communicatie vormt hierbij een centraal spanningsveld: managers en bestuursleden benadrukken vooral strategische procescontrole en draagvlakcreatie, terwijl leden communicatie voornamelijk evalueren vanuit transparantie en duidelijkheid. Daarnaast verlopen F&O-processen in de praktijk grotendeels top-down, met een beperkte invloed van leden op de besluitvorming. De resultaten tonen verder aan dat F&O zowel degeneratieve als regeneratieve effecten kunnen hebben. Enerzijds leiden machtsconcentratie, strategische communicatie en verminderde ledenparticipatie tot degeneratieve tendensen, anderzijds kunnen samenwerking en hernieuwde aandacht voor leden leiden tot regeneratieve tendensen. De impact van F&O binnen landbouwcoöperaties wordt daarmee in sterke mate bepaald door de wijze waarop governance, communicatie en ledenbetrokkenheid worden ingevuld. Een evenwicht tussen strategische besluitvorming en democratische participatie lijkt essentieel om coöperatieve waarden tijdens F&O-processen te behouden en tegelijkertijd strategische vernieuwing mogelijk te maken.

Dankwoord

Graag willen wij iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan het tot stand komen van deze masterproef. Dit had niet gerealiseerd kunnen worden zonder de steun, tijd en betrokkenheid van velen.

In het bijzonder richten wij ons woord van dank tot onze promotor, Dr. Stefanie Friedel, voor haar waardevolle begeleiding en constructieve feedback gedurende het volledige traject. Ze heeft ons wegwijs gemaakt in het kwalitatief onderzoek, een methodologische benadering die voor ons bij aanvang van deze masterproef nog onbekend was. Haar inzichten en kritische blik hebben bijgedragen aan de kwaliteit en diepgang van dit werk.

Daarnaast willen wij alle interviewrespondenten van harte bedanken voor hun bereidwilligheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Wij waarderen hun tijd, gastvrijheid en openheid ten zeerste. Dankzij hun eerlijke en genuanceerde antwoorden hebben wij niet alleen waardevolle data kunnen verzamelen, maar ook een beter en rijker inzicht gekregen in het onderwerp van deze masterproef.

Tot slot was het voor ons een bijzonder verrijkende ervaring om kennis te maken met de wereld van de coöperatieve land- en tuinbouw. Deze kennismaking heeft onze blik verruimd en onze interesse in dit domein verder aangewakkerd.

Veel leesplezier!

Lander Hermans & Maxine Gerits

Inhoudstafel¹

Dankwoord	i
Inhoudstafel	ii
Lijst met afkortingen	iv
Algemene inleiding	1
1 Literatuurstudie	2
1.1 <i>Het coöperatieve model</i>	2
1.1.1 Definitie, waarden en principes	2
1.1.2 Producentencoöperaties in de landbouw	3
1.2 <i>Strategievorming binnen landbouwcoöperaties</i>	3
1.2.1 Horizontale groeistrategieën in landbouwcoöperaties	4
1.3 <i>Bijzonderheden van F&O bij landbouwcoöperaties</i>	5
1.3.1 Economische dimensie	5
1.3.2 Strategische, sociaal-culturele en governance dimensie	7
1.4 <i>Degeneratie en regeneratie als gevolg van F&O</i>	7
1.4.1 Consolidatie	8
1.4.2 Degeneratie als mogelijk gevolg van consolidatie	8
1.4.3 Regeneratie als mogelijke tegenstrategie	9
1.5 <i>Research gap</i>	10
1.5.1 Onderzoeksdoel en onderzoeksvraag	11
2 Materiaal en methoden	12
2.1 <i>Contextbeschrijving</i>	12
2.2 <i>Steekproef</i>	13
2.3 <i>Data collectie</i>	14
2.4 <i>Ethische overwegingen</i>	14
2.5 <i>Data analyse</i>	15
3 Analyse	16
3.1 <i>Coöperatieve uitgangcontext</i>	16
3.1.1 Interpretaties van het coöperatieve model	16
3.1.2 Eigen definities en percepties van F&O	16
3.1.3 Drijfveren van F&O	17
3.2 <i>Economische dimensie van F&O</i>	18
3.3 <i>Sociaal-culturele dimensie van F&O</i>	19
3.3.1 Draagvlak	19
3.3.2 Communicatie	20
3.3.3 Vertrouwen	21
3.3.4 Cultuur	21
3.4 <i>Strategische dimensie van F&O</i>	22
3.5 <i>Governance dimensie van F&O</i>	23
3.5.1 Proces	23

¹ Dit document bevat mogelijk stukken tekst uit eerder ingediende documenten binnen dezelfde opleiding, eigen aan het masterproeftraject, van dezelfde auteur als dit werk.

3.5.2. Spanningen	24
3.5.2.1. Eigenbelangen en anciënniteit	25
3.5.2.2. Externe ondersteuning	27
3.5.3. Ledenbetrokkenheid	28
3.6 <i>Impact van F&O op coöperatieve degeneratie en regeneratie</i>	29
3.6.1 Tendensen van degeneratie	30
3.6.2. Regeneratie	31
3.7 <i>Conclusie</i>	33
3.8 <i>Aanzet tot theorievorming</i>	34
4. Discussie	37
4.1. <i>Wetenschappelijke bijdrage</i>	37
4.2. <i>Beperkingen</i>	38
4.3. <i>Aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	39
4.4. <i>Aanbevelingen voor de praktijk & maatschappelijke relevantie</i>	39
Bibliografie	42
Bijlages	51
<i>Bijlage A: Trend van consolidatie</i>	51
<i>Bijlage B: Interviewgids</i>	52
<i>Bijlage C: Codeerboom</i>	54
<i>Bijlage D: Algemene motivatie om lid te zijn bij de coöperatie</i>	55
<i>Bijlage E: Algemene tendensen van degeneratie binnen de Vlaamse landbouwcoöperaties</i>	56
<i>Bijlage F: Synthesetabel percepties en degeneratie/regeneratie per actor</i>	57
<i>Bijlage G: Gepercipieerde ledenimpact</i>	59
Gebruik van GenAI	60
Individuele reflectie Maxine Gerits	68
Individuele reflectie Lander Hermans	71

Lijst met afkortingen

EU	Europese Unie
F&O	Fusies en overnames
ICA	<i>International Cooperative Alliance</i>
IOF	<i>Investor-owned firm</i>
KCO	Kenniscentrum voor coöperatief ondernemen
VBT	Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties

Algemene inleiding

Coöperaties zijn democratische ondernemingen die zowel een sociale als economische functie vervullen binnen sectoren zoals de landbouw. Ze steunen op principes en waarden zoals gelijkheid (“één lid, één stem”), solidariteit en samenwerking tussen coöperaties (Novkovic, 2008). Door marktliberalisering, technologische ontwikkeling, verzadigde markten en toegenomen concurrentie met *investor-owned firms* zijn landbouwcoöperaties genoodzaakt om mee te innoveren en uit te breiden (Chaddad, 2012; Chaddad & Cook, 2004; Nilsson & Hakelius, 2026). Fusies en overnames (F&O) vormen daarbij een belangrijk strategisch instrument om schaalvoordelen te realiseren, nieuwe markten te betreden en activiteiten te diversifiëren (Demko, 2018; Hansen, 2024; Malik et al., 2014; Ortmann & King, 2007). Binnen coöperaties verlopen dergelijke processen echter bijzonder complex, aangezien niet alleen ondernemingen, maar ook ledenstructuren en governance geïntegreerd moeten worden. Succesvolle F&O worden daarom niet uitsluitend bepaald door economische factoren, maar eveneens door sociaal-culturele en governancegerelateerde dimensies (Blokland et al., 2012; Nilsson & Madsen, 2007). Tegelijk leiden dergelijke consolidatieprocessen ertoe dat coöperaties groter, complexer en heterogener worden. Hierdoor neemt ook het risico op coöperatieve degeneratie toe, waarbij coöperaties geleidelijk afstand nemen van hun oorspronkelijke coöperatieve principes en evolueren naar meer hiërarchische en kapitaalgedreven structuren (Berger, 2017; Cornforth, 1995). Daartegenover staat regeneratie, waarbij coöperaties actief inzetten op het herstellen en versterken van coöperatieve waarden, ledenbetrokkenheid en democratische participatie. Het bewaken van deze sociale dimensie lijkt daardoor essentieel voor duurzame F&O-processen binnen landbouwcoöperaties (Siedlok et al., 2024).

Hoewel F&O binnen landbouwcoöperaties reeds uitgebreid werden onderzocht vanuit financieel en strategisch perspectief, blijft de sociale dimensie ervan relatief onderbelicht (Nilsson & Hakelius, 2026; Grashuis, 2023). In het bijzonder bestaat nog beperkt inzicht in hoe leden, bestuursleden en managers dergelijke processen ervaren, en in welke mate F&O bijdragen aan processen van degeneratie dan wel regeneratie. Deze masterproef onderzoekt daarom hoe leden, bestuursleden en managers van landbouwcoöperaties het proces van F&O ervaren. Daarnaast wordt er nagegaan hoe governancefactoren deze processen beïnvloeden en in welke mate percepties van F&O wijzen op processen van degeneratie dan wel regeneratie binnen landbouwcoöperaties. Op basis van semigestructureerde interviews werden deze aspecten geanalyseerd bij leden, bestuursleden, managers en experts van het veld.

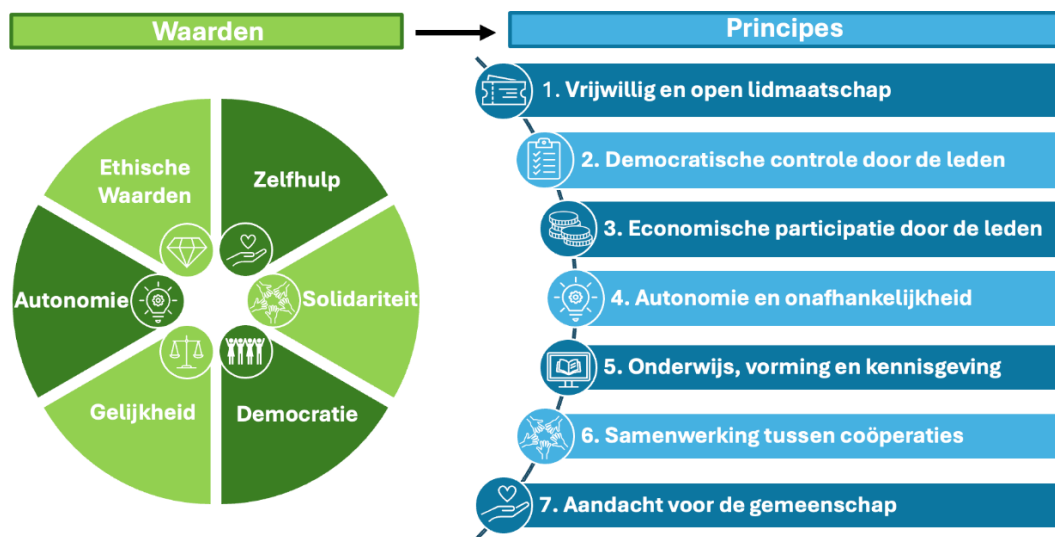
De masterproef gaat eerst in op de literatuur rond het coöperatieve model, met bijzondere aandacht voor landbouwcoöperaties, strategievorming en horizontale groeistrategieën zoals F&O. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de op de specifieke kenmerken en uitdagingen van F&O binnen landbouwcoöperaties, waaronder economische, sociaal-culturele, strategische en governancegerelateerde dimensies. Ten slotte wordt besproken hoe consolidatieprocessen kunnen bijdragen aan degeneratie en hoe regeneratie kan optreden als mogelijke tegenstrategie. Vervolgens worden de onderzoeksvragen en de methodologie van het onderzoek toegelicht. Daarna volgt een analyse van de verzamelde data, waarbij de bevindingen uit de interviews worden gekoppeld aan de bestaande literatuur. Tot slot worden de resultaten kritisch gereflecteerd in de discussie, met aandacht voor hun wetenschappelijke en praktische relevantie.

1 Literatuurstudie

1.1 Het coöperatieve model

1.1.1 Definitie, waarden en principes

Het coöperatieve model is ontstaan in de negentiende eeuw als antwoord op sociale en economische ongelijkheid. Het groeide uit tot een wereldwijd verspreide ondernemingsvorm die vandaag een significant aandeel heeft in de economie, in het bijzonder binnen de landbouwsector (Fairbairn, 1994; Nakayiso & Andrew, 2023; *World Cooperative Monitor* | ICA, 2025). De *International Cooperative Alliance* (ICA) definieert een coöperatie als volgt: “een autonome vereniging van personen die zich vrijwillig hebben verenigd om te voldoen aan hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities via een gezamenlijk eigendom en democratisch gecontroleerde onderneming” (*What Is a Cooperative?* | ICA, n.d.). Uit deze definitie vloeien enkele typische kenmerken van coöperaties voort: het zijn democratische organisaties waarvan het eigendom in handen is van de leden en waarbij de controle wordt uitgeoefend door de leden of gebruikers zelf (Dunn, 1988; Novkovic, 2008; *What Is a Cooperative?* | ICA, n.d.). Gelijkheid staat daarbij centraal. Elk lid heeft één stem, ongeacht de omvang van zijn of haar kapitaalbijdrage. Om de continuïteit van het coöperatieve model te verzekeren, zijn zeven principes opgesteld door de ICA, gebaseerd op de waarden van de *Rochdale pioniers* (figuur 1) (*Cooperative Identity, Values & Principles* | ICA, n.d.; Fairbairn, 1994).



Figuur 1: Waarden en principes van coöperaties, eigen visualisatie (*Cooperative Identity, Values & Principles* | ICA, n.d.).

Coöperaties worden in de klassieke typologie doorgaans onderverdeeld in vier hoofdtypen: consumenten- of burgercoöperaties, werkerscoöperaties, multistakeholdercoöperaties en producentencoöperaties (Camargo Benavides & Ehrenhard, 2021; Lund, 2012; *World Cooperative Monitor* | ICA, 2025).

1.1.2 Producentencoöperaties in de landbouw

Coöperaties zijn actief in diverse sectoren en spelen vooral in de landbouw een prominente rol, waar producentencoöperaties een aanzienlijk aandeel vertegenwoordigen (*World Cooperative Monitor* | ICA, 2025). Producentencoöperaties zijn daarbij gericht op het versterken van de positie van land- en tuinbouwers, zodat zij hun activiteiten op een duurzame en economisch rendabele manier kunnen voortzetten (Ortmann & King, 2007). In deze masterproef ligt de focus specifiek op dit type coöperaties. Producentencoöperaties kunnen verder worden ingedeeld op basis van de functie die zij vervullen. Binnen landbouwcoöperaties worden vier subtypes onderscheiden, namelijk de *marketing*-, *supply*-, *bargaining*- en *service*coöperaties (Buccola, 2014; Ortmann & King, 2007; Staatz, 1987). Deze masterproef focust op zowel *marketing*- als *service*coöperaties. *Marketing*coöperaties ondersteunen hun leden bij de gezamenlijke verwerking en vermarkting van landbouwproducten. Hieronder vallen afzet- en verwerkingcoöperaties. *Service*coöperaties daarentegen bieden verschillende diensten aan, zoals opslag, transport, reproductiediensten en technische ondersteuning (Buccola, 2014; Ortmann & King, 2007).

1.2 Strategievorming binnen landbouwcoöperaties

Hoewel coöperaties en *investor-owned firms* (IOF's) opereren in dezelfde competitieve marktomgeving, worden strategische keuzes in coöperaties fundamenteel anders gevormd door hun ledengedebaseerde eigendomsstructuur, democratische governance en focus op gebruikerswaarde (Bijman & Iliopoulos, 2014; Cook, 1995; Dunn, 1988; Hansmann, 2000; Jamaluddin et al., 2023). Een synthese van de verschillen tussen IOF's en coöperaties wordt weergegeven in tabel 1 (Bontems & Fulton, 2009; Chaddad & Iliopoulos, 2013; Chaddad & Cook, 2004; Hansmann, 2000; Novkovic, 2008).

Bij IOF's wordt strategievorming primair gestuurd door het streven naar maximale aandeelhouderswaarde, wat leidt tot een sterke nadruk op financiële prestaties op korte en middellange termijn (Fama & Jensen, 1983; Jensen, 2002). In coöperaties daarentegen ligt de focus op het maximaliseren van voordelen voor de leden (Cook, 1995; Dunn, 1988; Hansmann, 2000). Tegelijkertijd kan de democratische besluitvorming voor strategische keuzes in coöperaties bemoeilijkt worden door verschillende uitdagingen die in de literatuur worden besproken zoals ledenheterogeniteit (Novkovic, 2008), informatie-asymmetrie (Seo et al., 2024), *freeriding* (Grashuis, 2025; Iliopoulos, 2009) en het horizonprobleem (Bretos et al., 2021; Chaddad & Iliopoulos, 2013; Cook, 1995; Nilsson, 2001). Verder bemoeilijkt de beperktere toegang tot kapitaal de strategische besluitvorming bij coöperaties (Chaddad & Cook, 2004; Nilsson, 1999). In tegenstelling tot IOF's, waar de besluitvorming voornamelijk geconcentreerd is bij aandeelhouders en management, verloopt governance in coöperaties via democratische besluitvormingsstructuren waarin leden via het principe 'één lid, één stem' rechtstreeks betrokken zijn bij strategische keuzes (Bijman et al., 2014; Jamaluddin et al., 2023).

Tabel 1: Verschillen tussen *investor-owned firms* (IOF's) en coöperaties, eigen synthese.

Kenmerk	IOF's	Coöperaties	Bronnen
Primaire doel	Winstmaximalisatie	Gebruikersvoordeel	(Bontems & Fulton, 2009; Dunn, 1988)
Karakter	Onderneming die economisch gedreven is	Onderneming en leden-organisatie met sterke focus op gemeenschap, participatie en gedeelde waarden (duale functie)	(Mazzarol et al., 2011)
Eigendoms-structuur	Investeerders	Gebruikers/ leden	(Chaddad & Iliopoulos, 2013)
Kapitaal	Verhandelen van kapitaal op de beurs	Inbreng door leden	(Chaddad & Cook, 2004)
Opbrengsten	Winstuitkering aan aandeelhouders evenredig met hun aandelen	Herinvestering van winst of verdeling onder de leden op basis van gebruik	(Cook, 1995; Hansmann, 2000)
Governance	Meer kapitaal = meer stemrecht	Elk lid heeft één stem	(Novkovic, 2008; Siems & Alvarez-Macotella, 2017; Spear, 2004)

1.2.1. Horizontale groeistrategieën in landbouwcoöperaties

In de literatuur over landbouwcoöperaties wordt groei veelvuldig onderzocht en doorgaans opgedeeld in horizontale en verticale expansie (Harte & O'connell, 2007; Koller, 1950; Nilsson & Hakelius, 2026). Verticale expansie omvat de integratie in activiteiten van andere schakels in de waardeketen, zoals verwerking, productontwikkeling en *marketing*. Hierdoor kunnen coöperaties meer toegevoegde waarde creëren en zich sterker positioneren (Hendrikse & Veerman, 2001; Nilsson & Hakelius, 2026). Horizontale groei betreft schaalvergroting door middel van consolidatie, vaak gerealiseerd via fusies en overnames (F&O) (Fulton & Hueth, 2009; Harte & O'connell, 2007). Het onderscheid tussen beiden is essentieel. Bij een fusie komen twee of meer organisaties samen om één nieuwe juridische entiteit te vormen (Demko, 2018; Grashuis, 2023). Daarentegen verwerft bij een overname één organisatie geheel of gedeeltelijk de controle over een andere organisatie. De groeistrategie via F&O stelt coöperaties in staat hun marktaandeel te vergroten en schaalvoordelen te realiseren (Harte & O'connell, 2007). Door te fuseren zijn coöperaties actief op nog grotere markten en creëren ze blijvende lagere kosten (Gezahegn et al., 2019; Meliá-Martí et al., 2021). Dit heeft ertoe geleid dat veel coöperaties zijn uitgegroeid tot nationale spelers en F&O ook over de landsgrenzen heen plaatsvinden (Nilsson & Hakelius, 2026).

1.3 Bijzonderheden van F&O bij landbouwcoöperaties

Een fusie tussen coöperaties kent een bijzondere complexiteit doordat zowel de coöperatieve ondernemingen als de ledenstructuren geïntegreerd moeten worden. Beide dimensies moeten duidelijke voordelen opleveren, in tegenstelling tot fusies bij IOF's waar enkel de bedrijfsentiteiten worden samengevoegd. Meliá-Martí et al. (2021) en Grashuis et al. (2023) kaderen coöperatieve fusies binnen het ICA-principe (2005) van 'samenwerking tussen coöperaties'. Dit principe stelt dat coöperaties hun leden het meest doeltreffend dienen en de coöperatieve beweging versterken door samenwerking via lokale, nationale, regionale en internationale structuren. Tegelijk betogen verschillende auteurs dat schaalvergroting via F&O kan leiden tot toenemende commercialisering en een verzwakking van lokale verankering en ledenbetrokkenheid, wat in de literatuur wordt gelinkt aan processen van coöperatieve degeneratie (Chaddad & Cook, 2004; Cook, 1995; Cornforth, 1995). F&O-beslissingen binnen coöperaties worden daarom niet uitsluitend gestuurd door economische en strategische motieven, maar eveneens beïnvloed door sociaal-culturele en governancegerelateerde aspecten. Een overzicht hiervan wordt weergegeven in tabel 2.

1.3.1. Economische dimensie

Onderzoek naar F&O binnen landbouwcoöperaties richt zich voornamelijk op de economische determinanten van F&O-activiteiten en hun prestatie-effecten (Grashuis, 2023). Empirisch onderzoek toont aan dat vooral structurele kenmerken van coöperaties een rol spelen in F&O-beslissingen. Volgens Grashuis en Elliott (2018) blijkt dat liquiditeit geen invloed heeft op fusies, terwijl een hogere schuldenlast de kans op fusies verlaagt. Ook ruimtelijke concurrentie stimuleert externe groei, aangezien F&O een middel kunnen vormen om marktdruk te verminderen en het afzetgebied te consolideren.

Vanuit theoretisch perspectief wordt vaak verwacht dat F&O schaalvoordelen, efficiëntiewinsten en een versterkte marktpositie opleveren. Kenkel et al. (2003) rapporteren positieve financiële en operationele effecten, zoals hogere winsten en een toenemende afzet na fusie. De verdere empirische evidentie hierover is echter gemengd (Grashuis, 2023; Kenkel et al., 2003; Meliá-Martí & Martínez-García, 2015; Ofori et al., 2025; Van der Krogt et al., 2007). Zo toont de studie van Grashuis (2023) aan dat coöperaties voornamelijk fuseren met gelijkaardige partners, maar dat deze transacties gemiddeld geen significante verbetering opleveren in vergelijking met de eigen pre-fusieprestaties of met coöperaties zonder fusies. Dit suggereert dat schaalvergroting op zich geen garantie vormt voor prestatieverbetering (Grashuis, 2023). Daarnaast blijkt dat financieel zwakkere coöperaties vaak worden geïntegreerd in beter presterende coöperaties, maar dergelijke consolidaties blijken regelmatig onvoldoende succesvol. Hierdoor worden bijkomende fusies en schaalvergroting noodzakelijk (Nilsson & Hakelius, 2026). Fusies kunnen bijgevolg zowel defensieve als strategische motieven hebben, waarbij het stabiliseren van bestaande activiteiten soms belangrijker is dan het realiseren van directe efficiëntiewinsten (Grashuis, 2023). Het effect van F&O is contextafhankelijk en wordt mede bepaald door partnerkeuze, integratiemogelijkheden en de realiseerbaarheid van schaalvoordelen.

Tabel 2: Overzicht van economische, sociaal-culturele, governance en strategische determinanten van F&O bij coöperaties en hun veronderstelde effect, eigen synthese.

Dimensie	Determinant	Effect op F&O	Uitleg	Bronnen
Economisch	Schuldenlast	↓	Schuldratio vertoont een negatieve relatie met F&O	(Grashuis & Elliott, 2018)
Economisch	Concurrentiedruk	↑	Externe druk bevordert schaalvergroting	(Grashuis & Elliott, 2018)
Sociaal-cultureel	Vertrouwen	↑	Essentiële voorwaarde voor succesvolle F&O	(Meliá-Martí et al., 2021)
Sociaal-cultureel	Transparante communicatie	↑	Vermindert onzekerheid en wantrouwen, wat de slaagkans van F&O bevordert	(Blokland et al., 2012; Meliá-Martí et al., 2021)
Sociaal-cultureel	Betrokkenheid	↑	Betrokkenheid bevordert de slaagkans van F&O	(Blokland et al., 2012; Meliá-Martí et al., 2021)
Sociaal-cultureel	Identiteitsbehoud	↓	Angst voor verlies van de eigen coöperatieve waarden	(Vandenburg et al., 2000)
Sociaal-cultureel	Ledenheterogeniteit	↓	Door F&O zal diversiteit binnen ledenbasis vergroten en zullen ledenbelangen minder op elkaar aansluiten	(Serdyukov & Grima, 2025)
Sociaal-cultureel	Culturele verschillen tussen fuserende coöperaties	↓	Verschillen in werkwijze en organisatiepraktijken	(Blokland et al., 2012)
Governance	Rivaliteit tussen managers	↓	Persoonlijke belangenconflicten bemoeilijken governance-integratie	(Blokland et al., 2012)
Governance	Concurrentierelatie tussen fuserende coöperaties	↓	Historische spanningen en onderlinge rivaliteit kunnen samenwerking en integratie bemoeilijken	(Agrell & Karantininis, 1999; Meliá-Martí et al., 2021)
Strategisch	Ontbreken van post-fusiestrategie	↓	Geen duidelijke richting na integratie	(Nilsson & Hakelius, 2026; Nilsson & Lind, 2015)
Legende: ↑ positief effect; ↓ negatief effect; F&O = fusies en overnames				

1.3.2. Strategische, sociaal-culturele en governance dimensie

Gezien de dominante focus op economische motieven besteedt onderzoek naar F&O binnen coöperaties tot nu toe nog relatief weinig aandacht aan sociaal-culturele en governance determinanten (Nilsson & Hakelius, 2026). Toch spelen deze factoren een cruciale rol (Meliá-Martí et al., 2021). De studie van Melia-Martí et al. (2021) naar fusies die werden stopgezet of door leden werden afgekeurd, toont dat kwalitatieve factoren cruciaal zijn. Volgens de auteurs vormen vertrouwen, betrokkenheid, en open communicatie essentiële voorwaarden voor succesvolle fusies. Ontbreekt het draagvlak of groeit het wantrouwen, dan neemt de kans aanzienlijk toe dat het fusieproces tot stilstand komt (Blokland et al., 2012; Meliá-Martí et al., 2021). Daarnaast vrezen sommige leden dat een fusie de identiteit van hun coöperatie aantast (Vandenburg et al., 2000). Bovendien is expliciete goedkeuring en draagvlak bij de leden een noodzakelijke voorwaarde, gezien het democratische karakter van coöperaties (Nilsson & Hakelius, 2026).

De complexiteit neemt verder toe wanneer de fuserende coöperaties voorheen concurrenten waren. In dergelijke situaties kunnen historische spanningen en onderlinge rivaliteit de bereidheid tot samenwerking ondermijnen (Agrell & Karantininis, 1999; Meliá-Martí et al., 2021). Bovendien kunnen fusies de diversiteit binnen de ledenbasis vergroten, waardoor de interne homogeniteit afneemt en de ledenbelangen minder goed op elkaar aansluiten (Serdyukov & Grima, 2025). Deze bezorgdheden gaan vaak gepaard met een zekere behoudsgezindheid, waardoor fusieprocessen kunnen vertragen of zelfs volledig kunnen afspringen (Meliá-Martí et al., 2021).

Daarnaast vinden F&O voornamelijk plaats bij grotere coöperaties met een invloedrijk topmanagement. Topmanagers beschikken over de macht om F&O te sturen en worden daarbij vaak gedreven door ambities zoals meer prestige en een hogere verloning (Nilsson & Hakelius, 2024). Verder kunnen persoonlijke rivaliteit tussen leidinggevend en verschillen in managementstijl het bereiken van een gezamenlijke bestuursstructuur sterk bemoeilijken (Blokland et al., 2012). Ook kunnen culturele verschillen tussen coöperaties leiden tot uiteenlopende verwachtingen omtrent besluitvorming, ledenrelaties en organisatorische processen, wat de integratie bemoeilijkt. Praktijkvoorbeelden tonen bovendien aan dat fusies kunnen vastlopen wanneer achteraf blijkt dat er geen samenhangende strategie voor de nieuwe organisatie bestaat (Nilsson & Lind, 2015).

1.4 Degeneratie en regeneratie als gevolg van F&O

De toenemende invloed van internationalisering en marktconcurrentie creëert een isomorfe druk, waardoor de interne werking van coöperaties steeds meer kenmerken begint te vertonen van IOF's (Bager, 1994; Errasti et al., 2003). Binnen landbouwcoöperaties uit deze druk zich onder meer in een verregaande consolidatie via F&O, waarbij schaalvergroting en competitiviteit centraal staan (Grashuis, 2023; Grashuis & Elliott, 2018; Meliá-Martí et al., 2021; Nilsson & Hakelius, 2026; Pokharel et al., 2020; Pokharel & Featherstone, 2019; Richards & Manfredo, 2003b, 2003a; Theuvsen & Ebneeth, 2005). Deze evolutie kan echter leiden tot een degeneratie van de oorspronkelijke coöperatieve waarden en principes (Bretos & Marcuello, 2017; Peredo & Chrisman, 2006). Tegen deze achtergrond vormt het ontwikkelen van strategieën voor expansie en internationalisering,

die trouw blijven aan de coöperatieve aard, een van de meest complexe uitdagingen voor hedendaagse coöperaties (Cheney et al., 2014; Flecha & Ngai, 2014).

1.4.1. Consolidatie

Aanvankelijk lag de focus van landbouwcoöperaties op het bundelen van productie en efficiënte verwerking, met als doel kosten te verlagen en betere prijzen voor hun leden te realiseren (Cook, 1995; Nilsson & Hakelius, 2026). Zo stonden coöperaties vaak terughoudend tegenover uitbreiding omwille van sociale redenen, ze wilden hun democratische structuur beschermen en hun focus op gemeenschapsbelangen behouden (Meade, 1972; Rothschild & Whitt, 1986).

Die houding komt echter onder druk te staan in het huidige tijdperk van economische globalisering, gekenmerkt door open markten en vrij kapitaalverkeer (Dicken, 2007). Schaalvoordeel door grotere bedrijfsomvang wordt steeds belangrijker om competitief te blijven, waardoor coöperaties genoodzaakt zijn om net als IOF's, uit te breiden en zich sterk te positioneren op de afzetmarkt (Bretos & Marcuello, 2017; Buzzell et al., 1975). Deze consolidatietendens wordt bevestigd door langetermijngegevens uit de Verenigde Staten (bijlage A, figuur A1). De aanhoudende evolutie naar minder, maar grotere coöperaties volgt de groeistrategie door middel van F&O (Grashuis, 2023).

Uitbreiding en internationalisatie vormen daarom een essentieel instrument voor coöperaties om grotere markten te bereiken, hun marktaandeel te vergroten (Hitt et al., 2017; Nilsson & Hakelius, 2026) en de gemiddelde kost te verbeteren (Cavusgil & Zou, 1994; Gezahegn et al., 2019; Narver & Slater, 1990; Pokharel & Featherstone, 2019). Expansie versterkt bovendien het concurrentievermogen van coöperaties en vergroot hun capaciteit om welvaart en werkgelegenheid te creëren (Luzarraga Monasterio & Irizar Etxeberria, 2012). Verder is dit ook een defensieve strategie om de banen van hun leden op binnenlandse markten te behouden (Luzarraga Monasterio & Irizar Etxeberria, 2012).

Dit samen met krappe winstmarges zorgt ervoor dat landbouwcoöperaties sterke prikkels hebben om hun schaal te vergroten door middel van consolidatie, waarbij F&O een belangrijk instrument zijn (Meliá-Martí et al., 2021; Nilsson & Hakelius, 2026; Pokharel et al., 2020; Pokharel & Featherstone, 2019; Richards & Manfredo, 2003b, 2003a; Theuvsen & Ebneeth, 2005). Groei door middel van F&O evolueert zo tot een strategische voorwaarde voor competitiviteit en het behoud van ledenvoordelen (Fulton & Hueth, 2009).

1.4.2. Degeneratie als mogelijk gevolg van consolidatie

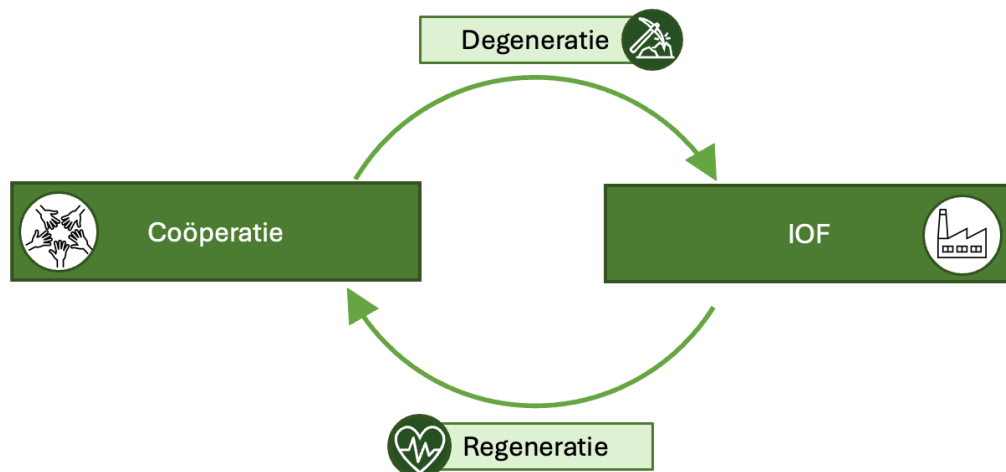
Hoewel F&O kunnen leiden tot grotere en sterker geïntegreerde coöperaties, stellen zij tegelijk de betrokkenheid en *empowerment* van leden op de proef (Ajates, 2020). Door F&O ontstaan grotere en complexere coöperaties met een omvangrijkere en meer heterogene ledenbasis. Onder deze omstandigheden kan zowel de bereidheid als het vermogen van leden afnemen om een betekenisvolle rol te spelen in de sturing en het toezicht van de coöperatie. Tegelijkertijd wordt regelmatig gesteld dat grootschalige bedrijfsactiviteiten een meer professionele en IOF-achtige managementstijl vereisen (Bager, 1994; Hind, 1999), waardoor de afstand tussen leden en bestuur verder toeneemt. Deze evolutie stimuleert de opkomst van nieuwe coöperatieve organisatiemodellen die steeds verder afwijken van de klassieke coöperatie en in toenemende mate kenmerken

van IOF's vertonen (Bager, 1994; Bijman et al., 2014; Bretos & Marcuello, 2017; DiMaggio & Powell, 1983; Grashuis & Ye, 2019; Tortia et al., 2013). Tegelijk nemen in dergelijke coöperaties het onderlinge vertrouwen, de gedeelde waarden, de bereidheid van leden om samen te werken, informatie te delen en actief deel te nemen aan de besluitvorming doorgaans af. Hierdoor groeit de afstand tussen leden en bestuur en wordt democratische controle moeilijker (Ajates, 2020; Gaurwitsch & Nilsson, 2010; Grashuis & Elliott, 2018; Nilsson et al., 2012), wat de betrokkenheid en zeggenschap van leden verder ondermijnt.

Deze dynamiek sluit aan bij wat in de literatuur wordt beschreven als coöperatieve degeneratie (figuur 2). Dit verwijst naar het proces waarbij coöperaties, onder invloed van groei, schaalvergroting en toenemende marktcompetitie, geleidelijk afstand nemen van hun coöperatieve principes en evolueren naar meer hiërarchische, kapitaalgedreven structuren (Berger, 2017; Cornforth, 1995). Daarnaast kan degeneratie zich uiten in een groeiende informele machtsongelijkheid, waarbij grotere landbouwbedrijven meer invloed krijgen op de besluitvorming. Dit staat op gespannen voet met het coöperatieve principe van democratische ledencontrole en gelijke participatie (Novkovic, 2008; Cornforth, 1995). Degeneratie kan zich manifesteren in verschillende vormen, zoals verminderde ledencontrole, afnemende transparantie en toename van de beslissingsmacht van het management. Winstmaximalisatie wordt hierbij belangrijker dan participatie en collectieve waarden (Cornforth, 1995; Spear, 2004; Storey et al., 2014).

1.4.3. Regeneratie als mogelijke tegenstrategie

Binnen het spanningsveld tussen degeneratie en regeneratie van coöperatieve waarden vormt het actief bewaken van coöperatieve sociale principes een cruciale voorwaarde voor een duurzame en door leden gedragen fusie (Siedlok et al., 2024). Coöperaties beschikken over het vermogen om regeneratieprocessen in gang te zetten, waarbij coöperatieve waarden en ledenbetrokkenheid opnieuw worden versterkt (figuur 2) (Bretos et al., 2020; Siedlok et al., 2024; Storey et al., 2014). Regeneratie kan onder meer vorm krijgen door het heractiveren van ledenparticipatie, het herontwerpen van governancestructuren om democratische betrokkenheid te vergroten, en het expliciet verankeren van coöperatieve waarden in strategische besluitvorming (Bretos et al., 2020; Bretos & Errasti, 2017; Siedlok et al., 2024; Spear, 2004; Unterrainer et al., 2022). Hierdoor kunnen coöperaties, ondanks groei en internationalisering, hun onderscheidend karakter behouden en hun maatschappelijke missie opnieuw centraal stellen (Unterrainer et al., 2022). Echter toont de praktijk dat het bijzonder moeilijk is om regeneratie van coöperatieve waarden te realiseren in een context van marktdruk, waarbij professionalisering en schaalvergroting vaak leiden tot governanceverschuivingen, wat kan botsen met traditionele principes van ledenzeggenschap en democratische controle (Siedlok et al., 2024).



Figuur 2: Proces van degeneratie en regeneratie in coöperaties, eigen visualisatie.

Deze inzichten zijn bijzonder relevant in de context van F&O, aangezien dergelijke processen gepaard gaan met ingrijpende veranderingen in governance en schaal, die zowel het risico op coöperatieve degeneratie vergroten als mogelijkheden creëren voor regeneratie van coöperatieve waarden en ledenbetrokkenheid.

1.5 Research gap

Voor zover bekend wordt in de bestaande literatuur weinig tot geen expliciete aandacht besteed aan F&O als afzonderlijke mechanismen of katalysatoren van de- of regeneratieprocessen binnen coöperaties. Bestaande studies naar de post-fusieprestaties van producentencoöperaties benaderen deze processen bovendien voornamelijk vanuit een financieel perspectief, waardoor onduidelijk blijft hoe governancefactoren het verloop en de uitkomst van fusies beïnvloeden en wat de respectieve impact is van enerzijds het management en anderzijds de leden (Nilsson & Hakelius, 2026). Voor zover bekend bestaat er geen systematisch onderzoek dat analyseert in hoever percepties hierover verschillen bij het management en bij de leden, noch hoe deze factoren samenhangen met processen van degeneratie en regeneratie van de coöperatieve identiteit.

Zo is er enerzijds weinig bekend over de rol van governance in het tot stand komen en de uitkomst van F&O. Anderzijds bestaat er ook nog beperkte kennis over de inspraak van en de impact van F&O op land- en tuinbouwers zelf, hoewel zij de kern vormen van coöperaties. Ondanks de bestaande literatuur blijft er beperkt inzicht in de bezorgdheden en verwachtingen van land- en tuinbouwers, evenals in de manier waarop F&O hun betrokkenheid en gemeenschapsgevoel binnen de coöperatie beïnvloeden. Daarnaast blijft onduidelijk hoe deze dynamieken evolueren en in welke mate F&O bijdragen aan processen van degeneratie dan wel regeneratie.

Deze lacunes benadrukken niet alleen het gebrek aan inzicht in managementfactoren, maar ook de nood aan onderzoek dat rekening houdt met de ervaringen en percepties van de land- en tuinbouwers die het coöperatieve model dragen. Daarnaast ontbreekt geïntegreerd onderzoek dat inzichten over F&O verbindt met zowel leden- als managementperspectieven (Grashuis, 2023).

1.5.1. Onderzoeksdoel en onderzoeksvraag

Deze masterproef heeft tot doel te onderzoeken hoe leden van landbouwcoöperaties het proces van F&O ervaren en hoe deze ervaringen samenhangen met hun betrokkenheid en perceptie van de coöperatieve identiteit. Daarnaast wordt nagegaan in welke mate deze ledenpercepties overeenstemmen met de wijze waarop leden, bestuursleden en management het F&O-proces ervaren en beoordelen.

Door zowel experts, leden, bestuursleden en management te interviewen, beoogt deze studie inzicht te verkrijgen in de wisselwerking tussen strategische besluitvorming en ledenpercepties, en in de mate waarin fusies volgens betrokken actoren bijdragen aan processen van degeneratie dan wel regeneratie van de coöperatieve identiteit.

De studie vertrekt vanuit de volgende onderzoeksvragen:

- 1) Hoe ervaren leden, bestuursleden en managers van landbouwcoöperaties het proces van F&O?
- 2) In hoeverre beïnvloeden percepties over governance doorheen het F&O proces de mogelijke degeneratie of regeneratie van landbouwcoöperaties?

2 Materiaal en methoden

2.1 Contextbeschrijving

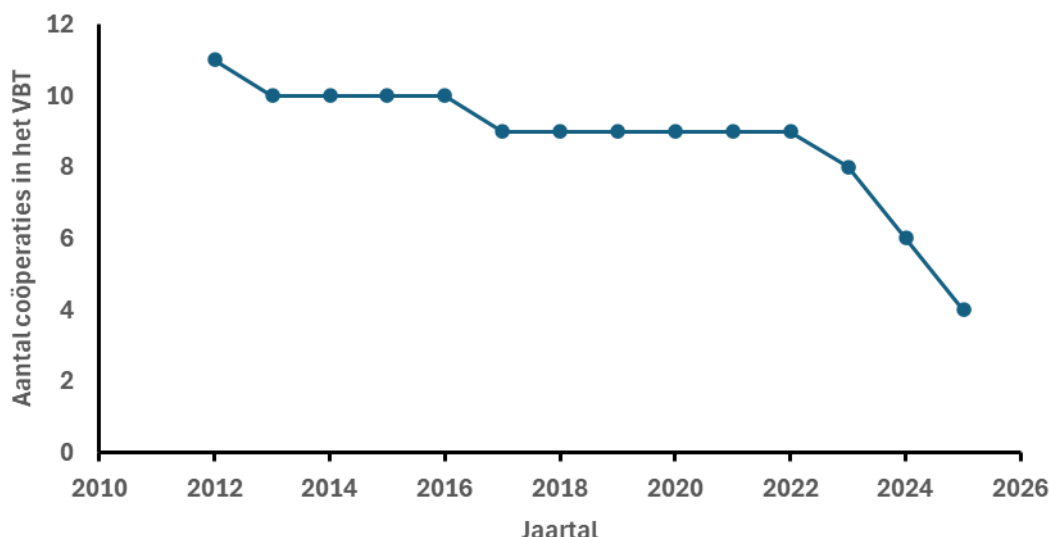
Landbouwcoöperaties zijn ontstaan om het economisch rendement en het welzijn van land- en tuinbouwers te versterken (Ortmann & King, 2007). Ze combineren sociaal kapitaal, gebaseerd op solidariteit en vertrouwen, met economische schaal- en organisatievoordelen (Candemir et al., 2021; Tortia et al., 2013; Valentinov, 2004). Om voldoende productievolume, marktkracht en toegang tot markten te realiseren, streven coöperaties vaak naar groei en schaalvergroting, onder meer via F&O (Nilsson & Hakelius, 2026; Sexton, 1990; Staatz, 1987). Deze schaalvergroting kan leiden tot kostenverlaging, sterkere onderhandelingsposities en verbeterde risicobeheersing, maar stelt tegelijkertijd uitdagingen op het vlak van ledenbetrokkenheid en governance (Amiquero et al., 2023; Cook, 1995; Gezahegn et al., 2019; Hendrikse, 1998).

Land- en tuinbouwcoöperaties nemen op wereldschaal een dominante economische positie in en vertegenwoordigen 35,7% van de omzet van de 300 grootste coöperaties wereldwijd (*World Cooperative Monitor* | ICA, 2025). Deze substantiële positie weerspiegelt zich eveneens binnen de Europese Unie (EU), waar landbouwcoöperaties traditioneel een belangrijke rol spelen binnen de agrovoedingsketen (Bijman et al., 2012; Bijman & Iliopoulos, 2014). Zo zijn ze in Europa vooral sterk vertegenwoordigd in de zuivelsector, maar hebben ze ook aanzienlijke marktaandelen in de productie van groenten en fruit (Bijman et al., 2012). Dit kan grotendeels verklaard worden door de bederfelijkheid van deze producten (Bijman & Iliopoulos, 2014).

Deze Europese tendens is ook zichtbaar in België, waar de agrovoedingssector economisch sterk verankerd is. In 2022 bedroeg de Belgische agro-export bijna 63,5 miljard euro, waarvan meer dan de helft bestemd was voor de buurlanden (Agentschap Landbouw en Zeevisserij, 2024). Binnen Vlaanderen wordt de land- en tuinbouwsector bovendien gekenmerkt door een hoge mate van specialisatie. Zo is 91% van de landbouwbedrijven actief binnen één van de drie grote subsectoren: veeteelt (46%), akkerbouw (33%) of tuinbouw (13%) (Agentschap Landbouw en Zeevisserij, 2024). Binnen de gespecialiseerde veeteeltbedrijven richt meer dan de helft zich specifiek op melkvee- en rundveehouderij (Agentschap Landbouw en Zeevisserij, 2024). Ook het coöperatieve model is sterk verankerd binnen de Belgische landbouwsector (Bijman & Gijssels, 2012). Vooral binnen de tuinbouw spelen coöperaties een centrale rol. Meer dan 80% van de Vlaamse groente- en fruittelers is aangesloten bij landbouwcoöperaties (VBT, 2024). Via het Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties (VBT) bundelen deze coöperaties bovendien hun krachten, waardoor Vlaanderen wordt beschouwd als één van de best georganiseerde regio's in Europa op het vlak van groenten- en fruitproductie (VBT, 2024). Ook binnen de andere subsectoren nemen coöperaties een belangrijke positie in. Zo vervullen zij in de zuivelsector een prominente functie (Gijssels & Bussels, 2012). Daarnaast zijn veel landbouwers binnen de Vlaamse veeteeltsector aangesloten bij dienstencoöperaties die ondersteuning bieden op het vlak van onder meer genetische verbetering, fokkerij en reproductiediensten (Iliopoulos & Valentinov, 2018).

Hoewel landbouwcoöperaties zowel wereldwijd als binnen de EU een structureel sterke positie innemen (Bijman et al., 2012; Bijman & Iliopoulos, 2014), focust deze masterproef op de Vlaamse context. Vlaanderen vormt een bijzonder relevante casus door de uitgesproken aanwezigheid van coöperaties in diverse landbouwsubsectoren en een

toenemende consolidatie binnen de agrovoedingsketen (Lambrechts, 2013; Staessens et al., 2021). Figuur 3 illustreert deze evolutie voor de groenten- en fruitsubsector. In deze context fungeren F&O als een strategisch instrument voor landbouwcoöperaties om schaalvoordelen te realiseren, operationele efficiëntie te verhogen en hun concurrentiepositie te versterken (Demko, 2018; Hansen, 2024; Harte & O'connell, 2007; Malik et al., 2014; Ofori et al., 2025).



Figuur 3: Evolutie van het aantal coöperaties in het Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties (VBT). Figuur opgesteld aan de hand van data uit de jaarverslagen van VBT (*Jaarverslagen | Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties (VBT)*, n.d.).

2.2 Steekproef

Deze studie richtte zich op F&O van landbouwcoöperaties² in Vlaanderen. De onderzoekspopulatie bestond uit experts van het veld, evenals leden³, bestuursleden, en managers van grote landbouwcoöperaties die F&O(-pogingen) hebben doorgemaakt. De steekproef werd opgebouwd volgens een *multiple-case study* ontwerp en omvatte in totaal zes landbouwcoöperaties. De geselecteerde coöperaties omvatten afzet-, verwerkings- en dienstencoöperaties actief binnen respectievelijk de groenten- en fruitsector, de zuivelsector en de rundveesector. Het ledenaantal van de geselecteerde coöperaties varieerde van ongeveer 150 tot meer dan 10.000 leden.

Binnen elke case werden meerdere respondenten geïnterviewd, waarbij een expliciet onderscheid werd gemaakt tussen leden, bestuursleden en managers om verschillen in perspectieven en ervaringen binnen dezelfde organisatie te kunnen analyseren. Bestuursleden werden daarbij als een afzonderlijke respondentengroep beschouwd vanwege hun nauwere betrokkenheid bij F&O in vergelijking met gewone leden.

² In deze thesis bestaat de steekproef uitsluitend uit F&O(-pogingen) tussen coöperaties, dus niet tussen een coöperatie en een IOF of andere bedrijfsvormen.

³ In deze thesis verwijst het begrip 'leden' naar de groep van alle leden van de coöperatie, met uitsluiting van bestuursleden.

De selectie van respondenten gebeurde in eerste instantie via een combinatie van experten advies en deskresearch, en werd vervolgens verder aangevuld via de sneeuwbalmethode, waarbij initiële contacten bijkomende relevante deelnemers aanbrachten. In totaal werden 30 potentiële respondenten gecontacteerd voor een interviewgesprek. Uiteindelijk namen 20 respondenten deel aan het onderzoek, waaronder drie experten, zes leden, zes bestuursleden en vijf managers. Onder de bestuursleden bevonden zich vooral voorzitters waaronder twee voormalige voorzitters. Binnen de groep managers waren drie directeurs vertegenwoordigd. De interviews met experten werden geïncorporeerd met als doel een breder en actueel inzicht te verkrijgen in de sector.

2.3 Data collectie

Dit onderzoek hanteerde een kwalitatieve onderzoeksopzet, in lijn met het exploratieve doel en de focus op percepties van verschillende stakeholders. Voor de dataverzameling werd gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews, aangezien deze methode de mogelijkheid biedt om relevante thema's diepgaand te exploreren en inzicht te verkrijgen in subjectieve ervaringen, interpretaties en evaluaties van organisatieveranderingen. Dergelijke inzichten zijn moeilijk op een genuanceerde manier te vatten via uitsluitend kwantitatieve onderzoeksmethoden (Savin-Baden & Major, 2023).

Ter voorbereiding van de interviews werden twee interviewgidsen opgesteld (zie bijlage B, tabel B1 en B2), één op maat van de experten en één specifiek voor respondenten actief in landbouwcoöperaties. Na inleidende vragen over de achtergrond van de respondenten, volgden kernvragen over percepties van het F&O-proces en de impact ervan op betrokkenheid, governance en samenwerking, alsook reflectieve vragen over het F&O-proces of de algemene visie op landbouwcoöperaties.

De dataverzameling vond plaats in Vlaanderen in de periode van midden februari tot eind april 2026. De interviews hadden een duur van telkens ongeveer één uur en werden afgenomen door de onderzoekers op locatie bij de coöperaties of landbouwbedrijven of online via Microsoft® Teams, afhankelijk van de beschikbaarheid en voorkeur van de respondent.

Tijdens de dataverzameling werd bewust sterk ingezet op het uitvoeren van fysieke interviews, op de werkplaats of het eigen landbouwbedrijf van de respondenten. Deze aanpak bij in totaal twaalf van de 20 interviews leidde tot een grotere openheid. Wat resulteerde in rijke, genuanceerde en diepgaande inzichten.

2.4 Ethische overwegingen

Deze studie werd goedgekeurd door de ethische commissie privacy en ethiek van KU Leuven (G-2025-10705). Ter bescherming van de privacy van de deelnemers en om identificatie van de verschillende bestudeerde coöperaties te vermijden, werden alle gegevens volledig geanonimiseerd (Roose & Meuleman, 2014). Voorafgaand aan elk interview werd het formulier voor geïnformeerde toestemming overlopen en door beide partijen ondertekend. Daarnaast werd de toestemming voor spraakopname via Microsoft® Teams vóór aanvang van elk interview opnieuw mondeling bevestigd. De audio van alle interviews werden tijdelijk opgenomen om een nauwkeurige transcriptie te waarborgen.

2.5 Data analyse

Voor de data-analyse in deze studie werd een gecombineerde benadering gehanteerd waarin zowel deductieve als inductieve elementen werden geïntegreerd, resulterend in een overkoepelende abductieve onderzoekslogica (Alvesson & Kärreman, 2007). Deze aanpak sloot aan bij het exploratieve doel van de studie, namelijk het onderzoeken van percepties van leden, bestuursleden en managers in landbouwcoöperaties, een invalshoek die in de bestaande literatuur nog onvoldoende is uitgewerkt. De empirische inzichten werden vervolgens gekoppeld aan de theoretische concepten uit de literatuurstudie namelijk coöperatieve degeneratie (zie bv. Cook, 1995) en regeneratie (zie bv. Bretos et al., 2020).

Na transcriptie van de interviews werd gebruikgemaakt van thematische analyse om de data systematisch te analyseren en interpreteren (Clarke & Braun, 2017). Deze methode laat toe om op een flexibele maar rigoureuze wijze patronen en onderliggende betekenissen in kwalitatieve data te identificeren en sluit goed aan bij de gehanteerde abductieve benadering (Alvesson & Kärreman, 2007). Om de betrouwbaarheid van de analyse te verhogen, werden de interviews door beide onderzoekers onafhankelijk gecodeerd en vervolgens gezamenlijk besproken en afgestemd. Dit droeg bij aan een meer consistente interpretatie van de data. De analyse verliep vervolgens in drie opeenvolgende fasen (Castleberry & Nolen, 2018).

In een eerste fase werd open codering toegepast, waarbij de data op een exploratieve en beschrijvende manier werd geanalyseerd. Hierbij werd gestart met in vivo codering, waarbij betekenisvolle woorden rechtstreeks uit de interviews werden gemarkeerd. Deze codes werden vervolgens vertaald naar beschrijvende eerste-orde codes. Gelijkaardige uitspraken werden onder dezelfde code samengebracht. Deze fase was voornamelijk inductief en gericht op het laten spreken van de data zelf.

In een tweede fase werden de eerste-orde codes via axiale codering geordend en gegroepeerd in bredere tweede-orde categorieën, waarbij verbanden en patronen tussen codes werden geïdentificeerd. Hierbij werd een abductieve werkwijze gehanteerd.

De derde fase bestond uit selectieve codering, waarbij de ontwikkelde categorieën verder werden verfijnd tot drie overkoepelende kernthema's: (1) coöperatieve uitgangcontext, (2) verschillende dimensies van F&O (economische, sociaal-culturele, governance en strategische dimensies), en (3) impact van F&O op het coöperatieve model. Deze kernthema's werden vervolgens op een abductieve manier geïnterpreteerd in het licht van bestaande theorieën, in het bijzonder coöperatieve degeneratie en regeneratie. De volledige codeerboom is terug te vinden in bijlage C, figuur C1.

Tot slot werd, na afronding van de analyse, de studie gepseudonimiseerd teruggekoppeld naar alle deelnemers. Zij ontvingen een versie met de bevindingen van ons onderzoek en kregen de mogelijkheid om feedback te geven, wat bijdroeg aan de validiteit en transparantie van het onderzoeksproces.

3 Analyse

3.1 Coöperatieve uitgangcontext

3.1.1 Interpretaties van het coöperatieve model

Onze interviews maakten duidelijk hoe leden, bestuursleden, managers en experts elk op een verschillende manier betekenis gaven aan het coöperatieve model. Samenvattend tonen de bevindingen aan dat coöperatieve waarden binnen F&O-contexten selectief en contextafhankelijk worden ingevuld en dat de invulling ervan verschilt naargelang de actor.

Vanuit het perspectief van leden speelden de coöperatieve waarden zelden een doorslaggevende rol in waarom ze lid zijn, maar werd er voornamelijk gewezen op economische voordelen en afzetzekerheid. Een gedetailleerde analyse van hun motivaties voor het coöperatief lidmaatschap werd uitgewerkt in bijlage D, en toonde doorgaans overeenkomsten met bestaande literatuur (Ortmann & King, 2007).

Bijzonder is dat het spanningsveld tussen de waarde 'gelijkheid' en het principe van 'één lid, één stem' tijdens de interviews met leden aan het licht kwam. Zo toonden de interviews aan dat er differentiatie is tussen leden, waarbij grotere spelers meer gewicht zouden hebben in het besluitvormingsproces. Verder werd in het kader van F&O voornamelijk continuïteit als centrale waarde naar voren geschoven door een bestuurslid. Hoewel dit volgens de ICA (2005) niet formeel als coöperatieve waarde wordt erkend, kreeg ze in de praktijk een dominante invulling. Zo werd er expliciet gewezen op een spanning tussen deze continuïteit en de coöperatieve waarde 'gelijkheid':

“Voor mij is de absolute waarde continuïteit en je kan dan zeggen dat de absolute waarde voor jou gelijkheid is. En, die kunnen op bepaald moment een keer botsen met mekaar.” (Bestuurslid 4)

Daarnaast werd continuïteit sterk gekoppeld aan een langetermijnvisie over generaties heen. Volgens een bestuurslid leken bestuurders en leden met een opvolger op hun bedrijf vaker vanuit een intergenerationeel perspectief te redeneren dan leden zonder opvolger.

In tegenstelling tot de gewone leden werd vanuit managementperspectief het belang van het coöperatieve model door sommigen wel expliciet onderschreven, maar tegelijk bleek dat coöperaties sterk verschillen in de manier waarop zij deze waarden en principes invulden. Sommige coöperaties hanteerden een meer individualistische benadering voor leden, terwijl andere meer vast hielden aan klassieke waarden zoals 'gelijkheid' en 'solidariteit'. Dit wijst op een structureel spanningsveld tussen individualisering en collectieve organisatie. Dit weerspiegelt processen van individualisering zoals beschreven binnen de degeneratieliteratuur (zie Cook (1995) en verder 3.6.1.).

3.1.2 Eigen definities en percepties van F&O

Net zoals bij het coöperatieve model zelf, hanteerden de respondenten ook uiteenlopende eigen definities en interpretaties van F&O. Experts en managers wisten goed wat de definities van F&O inhielden, terwijl leden dit soms anders zagen. Bij hen was het onderscheid minder scherp en bleef de invulling vaker wat waziger. Zo beschouwden

verschillende leden F&O grotendeels als hetzelfde omdat ze het resultaat hetzelfde vonden, terwijl andere leden fusies vooral als overnames zagen wanneer er grote, dominante partijen bij betrokken waren:

“Als eerste reactie waren wij niet zo happy dat [coöperatie X] met [coöperatie Y] ging, omdat ja, het is een beetje de slechtere zal ik zeggen, die mee in het verhaal komt [...] Het is ja, ik noem het niet echt een fusie, ik noem het meer opgeslokt, het is meer een overname volgens mij.” (Lid 3)

Asymmetrische fusies werden daardoor vaak als overnames geïnterpreteerd bij leden, waarbij de kleinere partij zich dient aan te passen. Verder gaf een bestuurslid aan dat wat extern als een fusie wordt voorgesteld, in de praktijk vaak eerder neerkomt op een overname van andere coöperaties. Bij experts kwam deze perceptie over dergelijke asymmetrische fusies eveneens naar voren:

“Ja, twee identiteiten en twee koppelzwaarden samenbrengen, dat is een hele grote uitdaging en als daar te weinig aandacht is, dan voelt een fusie heel snel als een overname.” (Expert 2)

Fusies werden vaak door leden gezien als iets dat ‘er zat aan te komen’, vaak door economische noodzaak, wat zich vertaalde in een neutrale tot positieve houding, zeker wanneer een duidelijke win-win werd ervaren. Initiële reacties konden negatief zijn wanneer de fusie als een ‘win-gelijk’-situatie werd gepercipieerd, maar deze percepties evolueerden naarmate er meer communicatie en duiding werd gegeven:

“Nu het proces zelf, in het begin is het een beetje een shock en naderhand begin je het wel wat meer te snappen.” (Lid 3)

Daarnaast kon het afspringen van F&O-pogingen voor sommige leden als een ontgoocheling worden ervaren. Zo gaf een lid met een grootschalig landbouwbedrijf aan positief te staan tegenover F&O, aangezien deze de coöperatie in staat stellen mee te groeien met zowel de schaalvergroting van de leden als met bredere veranderingen in de sector:

“Ik vind ook dat de coöperatie moet groeien en moet vooruit gaan... Als ze zou stil staan, dat zou ik zelf wel heel spijtig vinden en dat zou voor mij nog meer betekenen van zit ik wel bij de juiste coöperatie?” (Lid 4)

Hoewel bestaande literatuur een duidelijk onderscheid tussen F&O maakt (zie bv. Demko, 2018; Grashuis, 2023), sluiten de interviews hier slechts gedeeltelijk bij aan: terwijl experts en managers dit onderscheid conceptueel scherp hanteren, blijkt het bij leden eerder te vervagen en wordt de betekenis in de praktijk vooral bepaald door percepties van machtsverhoudingen.

3.1.3 Drijfveren van F&O

F&O in deze studie werden in hoofdzaak gedreven door de nood om mee te evolueren in een veranderende wereld. Over alle respondentgroepen heen, binnen onze steekproef, bestond de consensus dat schaalvergroting essentieel was om competitief te blijven, dit

vooral in een context waarin zowel concurrenten als afnemers, eveneens steeds verder opschalen. Vanuit dat opzicht werd de klemtoon in de interviews vooral gelegd op economische en strategische motieven, zoals toenemende marktdruk (vb.: expert 3, lid 4, manager 2, manager 3) en een dalend aantal producenten en afnemers (vb. expert 1, lid 2, lid 5, manager 3). Deze bevindingen overlappen grotendeels met de bestaande literatuur (zie bv. Bretos & Marcuello, 2017; Pokharel & Featherstone, 2019), die eveneens stelt dat economische en strategische motieven de centrale drijfveren zijn tot F&O.

In het bijzonder zagen de leden vooral redenen voor F&O als een middel om de coöperatie toekomstbestendig te maken en prijszekerheid te garanderen:

“Er moest iets gebeuren, het moest niet perse [fusie met landbouwcoöperatie] zijn maar er moest iets gebeuren. [...] Omdat de coöperatie de laatste jaren altijd onderbetaalde.” (Lid 2)

Vanuit de perceptie van de leden bleven ook na de F&O de directe gevolgen voor leden vaak beperkt en operationeel van aard, zoals aanpassingen in regelgeving of logistiek, waarbij de kern van hun activiteiten grotendeels onveranderd bleef. In sommige gevallen werden F&O nauwelijks gevoeld, zeker wanneer deze buiten de eigen productgroep vielen.

3.2 Economische dimensie van F&O

Een cruciale dimensie binnen coöperatieve F&O is de mate van economische overeenstemming. Uit de interviews blijkt dat financiële verschillen tussen coöperaties vaak een belangrijke hindernis vormen tijdens fusietrajecten. Vooral verschillen in kostenstructuren, kapitaalopbouw, dividendbeleid en de verhouding tussen vaste en variabele kapitaalbijdragen bemoeilijkten de integratie van beide organisaties. Volgens bestuursleden en managers kwamen deze discrepanties soms pas later in het proces aan het licht, waardoor fusies onder druk kwamen te staan of uiteindelijk afsprongen:

“Uw kostenstructuur is dan anders en dat is moeilijk om die met elkaar te laten huwen.” (Manager 5)

Ook de perceptie dat een fusie eerder tot achteruitgang dan versterking zou leiden, vormde een reden om F&O-trajecten stop te zetten. Deze bevindingen tonen aan dat niet alleen de aanwezigheid van economische meerwaarde belangrijk is, maar ook de manier waarop die meerwaarde wordt verdeeld en ervaren.

Daarnaast gingen mislukte fusiepogingen vaak gepaard met aanzienlijke financiële en organisatorische kosten, zoals advieskosten en grote tijdsinvesteringen:

“Zo'n fusiegesprekken dat kost nogal wat geld [...] Dat kost ook heel veel tijd van uw directie.” (Bestuurslid 2)

Hoewel Grashuis et al. (2018) benadrukken dat financiële draagkracht bepalend is voor F&O, tonen onze bevindingen aan dat vooral de gedeelde perceptie van economische rechtvaardigheid doorslaggevend is voor het slagen van een fusietraject. Leden gaven bovendien aan dat grotere fusies gepaard kunnen gaan met een aanzienlijke aanpassingsimpact en tijdelijke financiële druk, bijvoorbeeld door lagere uitbetalingen

tijdens overgangperiodes. Dit sluit aan bij eerdere literatuur die wijst op gemengde prestaties van coöperaties na F&O (zie bv. Kenkel et al., 2003; Ofori et al., 2025).

De resultaten tonen dat niet enkel de aanwezigheid van economische meerwaarde belangrijk is, maar vooral de gedeelde perceptie van economische rechtvaardigheid en een eerlijke verdeling van kosten en baten bepalend is voor het slagen van een fusietraject. Verder verloopt deze economische afstemming niet altijd zo vlot als eerst voorzien. In de praktijk zorgen financiële discrepanties tussen coöperaties, zoals verschillen in kostenstructuur, kapitaalopbouw en de manier van werking, regelmatig voor vertragingen of het mislukken van F&O-trajecten.

3.3 Sociaal-culturele dimensie van F&O

Als antwoord op deze literatuurkloof werden in deze studie de sociaal-culturele factoren binnen F&O-processen nader geanalyseerd aan de hand van vier aspecten die werden geïdentificeerd in de codeerboom (bijlage C, figuur C1), namelijk draagvlak, communicatie, vertrouwen en cultuur.

3.3.1. Draagvlak

Uit de interviews kwam draagvlak als essentiële voorwaarde voor het realiseren van F&O. Managers gaven aan dat wanneer leden, het bestuursorgaan⁴ of het management de noodzaak of meerwaarde niet erkenden, fusietrajecten vaak vroegtijdig werden stopgezet:

“Het [verwijst naar een afgesprongen fusiepoging] kwam vanuit het management en het kwam eigenlijk veel te vlug [...], onze leden zagen de noodzaak er niet van in.” (Manager 3)

Daarnaast gaven managers en bestuursleden aan dat het draagvlak van leden zou afnemen wanneer F&O elkaar snel opvolgen. Onder de bestuursleden in onze studie speelden draagvlak en relationele factoren, zoals communicatie, vertrouwen, culturele afstemming en het behoud van identiteit, een belangrijke rol. Verder haalde een lid aan dat fusiepremies een positief effect hadden op leden voor een gedragen fusie:

“Om die fusie te doen slagen hebben we leden kapitaalondersteuning gekregen en nog eens een fusiepremie.” (Lid 6)

Deze fusiepremies weerspiegelden bredere coöperatieve afwegingen rond de verdeling van opgebouwde meerwaarde, waarbij een balans moest worden gevonden tussen uitkeringen aan individuele leden en het behoud van voldoende financiële middelen binnen de fusiecoöperatie. Daarbij moesten bestuurders zowel de belangen van de leden als de financiële stabiliteit van de organisatie bewaken.

⁴ Juridisch wordt sinds het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WWV) (2019; in werking sinds 2024) de term “bestuursorgaan” gebruikt. In de praktijk wordt de term “raad van bestuur” nog breed gebruikt.

Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur die het belang van draagvlak onder de aandacht brengt (Blokland et al., 2012; Meliá-Martí et al., 2021; Nilsson & Hakelius, 2026). Onze resultaten voegen een belangrijke nuance toe: de impact van opeenvolgende fusies wordt minder expliciet behandeld in de literatuur, terwijl interviews aantonen dat deze het draagvlak aanzienlijk kunnen ondermijnen. Bovendien blijken relationele factoren in de praktijk vaak zwaarder door te wegen dan de literatuur suggereert.

3.3.2. Communicatie

Communicatie binnen F&O-processen kwam doorheen de interviews naar voren als een cruciale, maar complexe en contextafhankelijke factor. De interviews toonden aan dat de invulling ervan gepaard gaat met belangrijke afwegingen. In de eerste fases verloopt communicatie binnen een beperkte kring van directeurs en voorzitters, met terugkoppeling naar het bestuursorgaan. Daarbij wordt bewust omgegaan met timing en omvang: overmatige communicatie kan volgens respondenten het proces bemoeilijken (bv. bestuurslid 1, 2, en 5; manager 2) waardoor communicatie naar leden bij gevoelige stappen vaak wordt uitgesteld.

Daarnaast werd benadrukt dat leden niet altijd het volledige strategische plaatje konden overzien, waardoor communicatie noodzakelijkerwijs selectief en professioneel moest worden vormgegeven. Pas wanneer alles uitgewerkt is, wordt communicatie naar leden systematisch opgevoerd via diverse kanalen. Binnen het management leefde de overtuiging dat “te veel communiceren” in deze latere fases nauwelijks bestaat.

Vanuit ledenperspectief werd deze informatie weliswaar niet uniform opgenomen: sommige leden nemen informatie actief door, terwijl anderen door tijdsgebrek of beperkte interesse informatie minder doornemen:

“Ik lees dat en dat wordt verticaal geklasseerd. [...] Waarom zouden we daar onze tijd insteken? Wij hebben ons vak en zij hebben hun vak en hoe zij dat achter de schermen allemaal regelen, ja, voor ons maakt dat in de praktijk weinig verschil he.” (Lid 1)

“Ik vind dat ze dat heel goed hebben aangepakt. Toen het [de fusie] bekend werd gemaakt op mail en direct daarna...” (Lid 2)

Dit wijst op een belangrijke beperking in het bereik en effect van informatie, los van de inspanningen die geleverd worden. Hoewel communicatie doorgaans positief wordt ervaren, gaf één lid aan dat F&O-processen soms te rooskleurig worden voorgesteld, wat wijst op een spanningsveld tussen transparantie en draagvlakcreatie:

“... en dan wordt er zo een mail rondgestuurd [...] Zo kijkt de directeur van coöperatie X daar naar toe en zo kijkt de directeur van coöperatie Y ernaar toe, en zo wordt dat allemaal positief voorgesteld.” (Lid 4)

Experten bevestigen het belang van communicatie en pleiten voor meer directe, laagdrempelige vormen, zoals persoonlijk contact tussen managers en leden. In dit kader speelt ook de fieldmedewerker (erfbetreder), volgens managers en experts, een

belangrijke rol als schakel tussen management, het bestuursorgaan en leden, door signalen op te vangen en terug te koppelen:

“Zorg dat uw erfbetreder [...] die vanuit de coöperatie op het erf van uw vennoten komt, de signalen van die mensen meeneemt, dit moet vlot naar boven gaan.”
(Expert 2)

“... [erfbetreders] die gaan bij heel veel [landbouwers] op bezoek ... Zodanig dat wij goede feedback krijgen en dat we ook kunnen bijsturen waar dat nodig is.”
(Manager 4)

Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur (Meliá-Martí et al., 2021), maar tonen dat communicatie-effectiviteit sterk af hangt van timing, dosering en informatieverwerking. In lijn met Blokland et al. (2012) tonen de interviews aan dat communicatie binnen F&O-processen vaak strategisch en gefaseerd verloopt, wat spanningen rond transparantie en ledenbetrokkenheid kan creëren. Communicatie is geen lineair proces, maar een dynamisch evenwicht tussen informeren en draagvlak creëren.

3.3.3. Vertrouwen

Uit de interviews bleek dat vertrouwen een cruciale rol speelt in het slagen van F&O-processen, maar dat het verschillend werd ingevuld naargelang de actor. Leden baseren hun vertrouwen in het slagen van het F&O-proces vooral op externe factoren zoals reputatie, omvang en prijszetting van de partner. Bestuursleden zien vertrouwen eerder als een gedeeld geloof in het project, terwijl managers focussen op het behoud van sleutelfiguren en het vermijden van verborgen agenda's.

Tegelijk tonen de interviews aan dat vertrouwen geen statisch gegeven is, maar evolueert doorheen het fusieproces. Interacties tussen de coöperaties kunnen dit vertrouwen zowel versterken als ondermijnen. Zo kan een hoge mate van controle of toezicht geïnterpreteerd worden door de andere partij als een signaal van wantrouwen, wat in sommige gevallen bijdroeg tot het afbreken van het fusietraject:

“Dat is het [mislukt] fusietraject waar dat er het meest uitgebreid tot in detail van iedere vergadering verslagen gemaakt zijn en omdat ik dat zo zeg is dat een teken dat het vertrouwen er niet 100% was.” (Manager 2)

Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur (Blokland et al., 2012; Meliá-Martí et al., 2021), maar nuanceren deze door te tonen dat vertrouwen niet enkel een startvoorwaarde is, maar continu moet worden opgebouwd en bewaakt.

3.3.4. Cultuur

Cultuurverschillen tussen coöperaties verwijzen naar de uiteenlopende manieren waarop zij werken en omgaan met hun leden, wat resulteert in een eigen en specifieke organisatiecultuur. Eén directeur wees erop dat zelfs een goed voorbereid traject alsnog kan mislukken door cultuurverschillen. Ook kwam aan het licht dat cultuurverschillen spanningen veroorzaken bij het fusieproces.

Bestuursleden en managers onderstreepten dat het behoud van de eigenheid van de coöperatie cruciaal is. Wanneer deze identiteit onder druk komt te staan, kan dit leiden tot het afbreken van de fusie. Zo gaf een lid aan dat het 'DNA' van een coöperatie bepalend is voor het slagen van een fusie:

“Op zich zou je zeggen in België [verwijst naar een potentiële fusie] dat zou toch logisch zijn maar toch zit daar een soort van DNA zowel bij [coöperatie X] als bij [coöperatie Y] dat dat niet makkelijk of misschien wel nooit gaat gebeuren.” (Lid 4)

Wanneer twee fuserende coöperaties fundamenteel anders keken naar belangrijke aspecten waarvoor de coöperatie staat, bemoeilijkte dit de samenwerking en kon het fusietraject vroegtijdig worden stopgezet. Andere redenen voor stopzetting waren fundamentele verschillen in waarden en organisatiecultuur. Tegenstellingen, zoals een focus op kwantiteit versus kwaliteit, waren vaak moeilijk met elkaar te verzoenen.

Binnen coöperaties bleek dat leden terughoudend waren om verworven voordelen of privileges op te geven in het kader van een mogelijke fusie. Vooral meer traditioneel georiënteerde leden stonden vaak kritisch tegenover F&O:

“Voor die leden, dat was een te ver van hun bed show, waar zijn jullie mee bezig? Dit is onze organisatie.” (Bestuurslid 5)

Daarnaast werden aanpassingen in de manier van werken regelmatig als moeilijk ervaren, vooral wanneer deze afwijken van vertrouwde praktijken. Dit bemoeilijkt de integratie.

Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur, die aantoont dat sociale factoren, waaronder cultuurverschillen, een belangrijke rol spelen in het fusieproces (Blokland et al., 2012). De concrete invulling hiervan, zoals verschillen in waarden, werkpraktijken en het behoud van verworven voordelen, kwam in de interviews duidelijk naar voren.

3.4 Strategische dimensie van F&O

Uit de interviews bleek dat het ontbreken van een gedeelde strategie de kans op het afspingen van F&O aanzienlijk verhoogt.

Bestuursleden en managers benadrukten het belang van een gedeeld toekomstbeeld en een duidelijke richting, gekoppeld aan afstemming in prioriteiten, strategie en organisatie vroeg in het F&O-proces:

“Er dient een strategie nota gemaakt te worden waar raden van bestuur zich kunnen achter zetten [...]. Zo moet je bepaalde zaken wel al vooraf hebben afgetoetst [...], omdat we ook een heel uitgesproken uitgewerkte positioneringsnota hadden, zijn we het verst geraakt.” (Manager 2)

Managers gaven aan dat F&O ook gepaard kunnen gaan met het afsplitsen van leden die zich niet in de nieuwe richting vinden:

“Dus we gaan altijd hoe groot dat je ook bent, zal er altijd een afsplintering zijn en dat is altijd vervelend.” (Manager 2)

Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur (Nilsson & Lind, 2015), maar de bevindingen uit de interviews bouwen hierop verder door aan te tonen dat een gebrek aan strategische afstemming een belangrijke rol speelt in het afspringen van F&O, en dat vooral afstemming in een vroege fase van het proces cruciaal is voor het verloop ervan.

3.5 Governance dimensie van F&O

De governanceaspecten tijdens fusieprocessen kwamen in de interviews naar voren als een bepalende factor, terwijl deze in de bestaande literatuur tot op heden onderbelicht bleven. Dit subhoofdstuk biedt nieuwe inzichten in het proces, de spanningen en ledenbetrokkenheid binnen governance. Deze onderverdeling is afgeleid uit de codeerboom (bijlage C, figuur C1).

3.5.1. Proces

Governance speelt een belangrijke rol in F&O-processen en verliep volgens de interviews duidelijk gefaseerd. Directeurs en voorzitters namen in de beginfase een sturende rol op, terwijl leden bewust beperkt werden betrokken. Directeurs benadrukten het belang van een grondige voorbereiding en gaven aan dat brede ledenbetrokkenheid het proces kon bemoeilijken door de veelheid aan meningen. Eén directeur koppelde het gebrek aan voorbereiding expliciet aan het mislukken van een F&O-poging, wat wijst op een sterk geprofessionaliseerde en analytische aanpak. Ook wezen managers op een goede voorbereiding alvorens naar het bestuursorgaan terug te koppelen:

“Dat is een cruciale factor en dan tijdens de gesprekken is het uw raad van bestuur aangesloten houden, op de juiste momenten betrekken bij gesprekken maar altijd goed, goed, goed voorbereid.” (Manager 2)

Tegelijk toont dit citaat impliciet aan dat het initiatief en de inhoudelijke sturing sterk bij de directie lag, terwijl het bestuursorgaan eerder gefaseerd en op ‘de juiste momenten’ werden betrokken. Dit roept vragen op over het democratisch gehalte van de besluitvorming: wanneer de directie sterk voorbereid en eensgezind optreedt, lijkt het bestuursorgaan in de praktijk mogelijk eerder een bevestigende dan controlerende rol op te nemen, wat kan wijzen op een vorm van bestuurlijke degeneratie, wat overeenkomt met bestaande literatuur (zie Bretos et al. (2020) en verder 3.6.1.). Ook gaf een directeur aan dat onvoldoende voorbereiding het fusieproces kon doen afspringen.

Voorzitters benadrukten het belang van instrumenten zoals *due diligence* en 360°-analyses om een concreet integratieplan te verkrijgen. Zij gaven ook aan dat een te brede betrokkenheid tot inefficiëntie kan leiden, doordat te veel actoren zich kunnen mengen in de besluitvorming en individuele belangen nastreven. Opvallend is dat leden zelf nauwelijks aandacht besteedden aan deze procesmatige en analytische aspecten, wat wijst op een duidelijk verschil in betrokkenheid en inzicht.

In de implementatiefase legden managers de nadruk op een gefaseerde overgangsperiode, met aandacht voor herstructurering en begeleiding van leden doorheen de F&O:

“Maar dat gaat niet werken als je dat onmiddellijk vanaf dag één invoert. We moeten een overgangsperiode [...] dat betekent een programma met infosessies, met coachings, met ondersteuning...” (Manager 1)

“Ik zeg altijd voorzie een overgangsperiode...” (Manager 3)

Ook eens de eigenlijke F&O voltrokken was, verliep de invulling van het management en bestuursorgaan niet uniform: sommige coöperaties kozen voor een overgangsmodel met alle bestuurders en managers van beide partners, terwijl andere cases al vroegtijdig de definitieve samenstelling vastlegden.

Samenvattend bevestigen onze bevindingen grotendeels de bestaande literatuur, die de centrale rol van de directie, het belang van governance en communicatie, en de spanningen tussen leden en directie benadrukt (Blokland et al., 2012; Agrell & Karantininis, 1999), evenals inzichten over de impact van governance-structuren op de relatie tussen directie en leden (Bijman et al., 2012). Tegelijk voegen onze interviews een meer verfijnd en kritisch perspectief toe door te tonen hoe deze processen in de praktijk bewust en gefaseerd worden gestuurd, onder meer via het strategisch doseren van ledenbetrokkenheid. Daarnaast benadrukken we expliciet het belang van voorbereiding als mogelijke succes- of faalfactor, evenals de cruciale rol van transitie- en implementatiemanagement, zoals overgangsperiodes en ondersteuning, die in de literatuur minder systematisch worden uitgewerkt.

3.5.2. Spanningen

Tijdens de interviews werd meermaals aangegeven dat spanningen ontstonden bij F&O processen tussen betrokken coöperaties, vaak als gevolg van noodzakelijke toegevingen, wat het bereiken van een consensus bemoeilijkte. Ook het streven naar dominantie over bepaalde productgroepen binnen de fusiecoöperatie kon leiden tot spanningen. Voor sommige managers en bestuursleden bleek het immers moeilijk om toegevingen te doen, aangezien niet alle leden zich hierin zouden kunnen vinden, waardoor het risico ontstond dat de fusie onvoldoende gedragen werd:

“We hebben in onze gesprekken het gevoel gehad dat we teveel van die zaken moeten opgeven [...] en op een bepaald moet je de opsplitsing maken wat is de winst van de fusie en wat zou je moeten opgeven [...] Voor onze [leden] is dat heel belangrijk, en dat begrijpen we. Voor mij is dat eerder een operationeel verhaal [...] en dan altijd de oefening gemaakt dan doen we het niet.” (Manager 2)

Vanuit ledenperspectief werden spanningen op directie- en bestuursniveau gezien als een inherent en onvermijdelijk onderdeel van fusies. Op ledenniveau ontstonden spanningen vooral door percepties van ongelijkheid en verdeeldheid tussen voor- en tegenstanders van het fusieproces (lid 2, lid 3, lid 4). Bij managers hadden spanningen voornamelijk een inhoudelijk en operationeel karakter, zoals weerstand tegen veranderingen of eigenbelang (manager 5).

Daarnaast kon een te dominante rol van de directeur spanningen veroorzaken binnen het interne management en het bestuursorgaan waardoor de andere partij het fusieproces makkelijker stopzette. Verder vormde de perceptie van ongelijke partners, waarbij één

coöperatie zich sterker of dominanter opstelde, een belangrijke oorzaak van mislukte fusies:

“Terwijl wij ons een beetje voelden als zijnde gelijke partners maar zij voelden dat zo niet aan en het is eigenlijk op dit punt dat het afgeknapt is. [...] Als ik de eerste keer gesprek had met een aantal mensen van ons en een aantal mensen van hun, was het voor mij al duidelijk dat het niet ging lukken door de houding die zij namen.” (Bestuurslid 1)

Bovendien gaven meerdere geïnterviewden aan dat een fusie tussen concurrenten niet noodzakelijk een negatieve impact had op de onderlinge samenwerking of op het slagen van het proces:

“Een keer dat je die fusie hebt doorgevoerd, dan ben je collega’s en dan mag dat niet meer meespelen dat er eventuele spanningen geweest zijn, dan moet je gewoon samen aan hetzelfde touw trekken” (Bestuurslid 6)

Daarnaast benadrukten managers meermaals dat het afspringen van een F&O-traject geen verdere implicaties had in latere samenwerkingen tussen deze coöperaties.

Hoewel de literatuur vermeldt dat historische spanningen en onderlinge rivaliteit F&O-processen kunnen bemoeilijken (Agrell & Karantininis, 1999; Meliá-Martí et al., 2021), nuanceren de interviews dit beeld. Verschillende respondenten gaven aan dat, eens een F&O-proces werd opgestart, betrokken actoren zich actief inzetten om dit te doen slagen, ook al waren er historische spanningen (bv. bestuurslid 1, bestuurslid 6, directeur 2). Daarnaast blijkt dat, zelfs bij mislukte fusiepogingen, samenwerkingen tussen coöperaties in andere contexten vaak behouden blijven. Deze bevinding suggereert dat historische spanningen niet noodzakelijk een doorslaggevende barrière vormen voor het verdere functioneren van interorganisationale relaties. Verder tonen de interviews aan dat spanningen in belangrijke mate ontstaan en evolueren tijdens het fusieproces zelf.

3.5.2.1. Eigenbelangen en anciënniteit

Binnen de governancecontext van F&O blijkt dat individuele belangen een cruciale, maar vaak impliciete rol spelen in het gedrag van zowel het bestuursorgaan als de directie.

Experten wezen unaniem op een onderliggende vrees voor jobverlies binnen het management, wat weerstand tijdens het fusieproces kan aanwakkeren. Daarnaast signaleerden bestuursleden en experts spanningen tussen directeurs, met name rond het toekomstige leiderschap in de nieuwe organisatie. Dit wijst op onderliggende machts- en positieconflicten:

“Het is het management dat weet dat ze ergens bezig zijn met een oefening waar cru gezegd, één op de twee de kans is dat ze hun job kwijt zijn, dus dat is een heel gekke oefening om te maken, hè.” (Expert 2)

Bestuursleden benadrukten hierbij het spanningsveld tussen de langetermijncontinuïteit van de coöperatie en de individuele belangen van de directeurs:

“Ik ben hier met een project bezig dat belangrijk is voor de leden, dat belangrijk is voor de groep, dat belangrijk is voor de onderneming, voor de continuïteit van heel het verhaal, maar mijn continuïteit is hier, ik moet mijn continuïteit in het verhaal opgeven.” (Bestuurslid 4)

“Niet tegenstaande dat ik [met de directeur] had afgesproken van oké, als we hierin stappen, dan ga je onverwijd onbevangen in dit gesprek, ga je dit mee op rails helpen zetten zonder garantie voor een eigen toekomst. Op voorhand afspreken van OK als je hier geen plek meer hebt in de toekomst, dit is je exitpremie. Dat was op voorhand vastgelegd telkens. Dat moet je voor jezelf en je bestuurlijke verantwoordelijkheid geregeld hebben. [...] ,maar dan nog voel je onderhuids getouwtrek.” (Bestuurslid 5)

Tegelijkertijd werd dit thema door managers zelf slechts zelden expliciet benoemd. Zij benadrukten voornamelijk dat zij zich konden inbeelden dat dergelijke dynamieken bij anderen speelden, maar positioneerden zichzelf hier nadrukkelijk buiten. Daarnaast legden zij de klemtoon op opportuniteiten die fusies met zich meebrengen, zoals rolherverdeling en functiewijzigingen. Dit zou kunnen wijzen op een zekere terughoudendheid om eigenbelangen expliciet te benoemen:

“Sowieso krijg je altijd overlap van bepaalde functies en dan ga je moeten afwegen, je kan mensen ook heroriënteren. [...] Dan zie je dat een aantal mensen, als je dat wat gaat analyseren, zich dikwijls beter voelen dan in hun vorige job dus het hoeft niet altijd negatief te zijn.” (Manager 4)

Verder kwam binnen onze steekproef naar boven dat een bijzondere aandacht nodig was voor directeurs met meerdere jaren anciënniteit, aangezien zij vaak een sterke machtspositie hadden opgebouwd. Dit kon volgens een expert ertoe leiden dat het bestuursorgaan moeilijker tegengewicht biedt, waardoor het evenwicht in het besluitvormingsproces onder druk komt te staan:

“Een directeur die daar 10 jaar zit of 15 jaar zit, die is zo sterk.” (Expert 1)

Binnen het bestuursorgaan werd erkend dat ook bestuursleden hun positie wilden behouden, al speelde dat daar minder dominant dan bij directeurs:

“[Daar] zit ook wel wat het idee van ja nu ben ik bestuurder, en dan [na de F&O] ga ik dat misschien niet meer zijn [...] en dat heeft daar wel gespeeld.” (Manager 5)

Vanuit ledenperspectief werd dit vertaald naar het belang van ego's en persoonlijke belangen, die volgens sommigen zelfs de doorslaggevende factor vormden in het mislukken van fusies:

“Toen ik hoorde dat het was afgesprongen door ego's die hun stoeltje niet wouden missen. Ja, als je als bestuur, als top, niet overeenkomt, dan houdt het op hé.” (Lid 3)

Deze bevindingen tonen aan dat persoonlijke belangen, machtsdynamieken en rivaliteit een belangrijke en expliciet erkende rol spelen in het falen van fusies.

Dit ligt in lijn met bestaande literatuur, waarin sociale factoren zoals machtsverhoudingen als cruciale determinanten van fusiesucces worden beschouwd (Nilsson & Hakelius, 2026; Blokland et al., 2012). Tegelijkertijd nuanceren onze resultaten deze inzichten door te suggereren dat, in onzekere fusietrajecten, niet zozeer ambities zoals prestige of verloning domineren, maar eerder de concrete dreiging van positieverlies en jobzekerheid. Dit verfijnt bestaande inzichten die stellen dat topmanagers mede gedreven worden door status- en beloningsmotieven.

Daarnaast wijzen onze bevindingen erop dat belangen van managers een spanningsveld creëren met het coöperatieve principe van ledencontrole, wat aansluit bij literatuur die wijst op mogelijke machtsconcentratie op managementniveau binnen coöperaties (Nilsson & Hakelius, 2026). Verder bevestigen de resultaten dat leiderschapsposities en het behoud van controle belangrijke factoren kunnen vormen in het afspringen van fusieprocessen. Tegelijk tonen de interviews aan dat ook anciënniteit en opgebouwde machtsposities van directeurs deze dynamieken kunnen versterken. Aan dit aspect wordt in de bestaande literatuur relatief weinig expliciete aandacht besteed, waardoor deze bevinding een relevante empirische aanvulling vormt.

3.5.2.2. Externe ondersteuning

In onze steekproef benadrukte managers het betrekken van een externe partij om de objectiviteit van het F&O-proces te waarborgen. Terwijl leden, bestuursleden en experts dit nauwelijks aanhaalden. Slechts één bestuurslid van een kleinere coöperatie die werd overgenomen door een grotere coöperatie wees wel op de nood aan een extern iemand om ook de belangen van de kleinere partner mee te integreren, omdat deze aspecten niet werden meegenomen in het proces:

“... ,dat onze waardes wat naar achteren werden geschoven omdat wij de kleine speler waren, en ik denk dat het niet slecht zou zijn in zo'n verhaal dat er een onafhankelijk iemand wordt aangesteld die beide partijen goed kent en die eigenlijk een onafhankelijk advies kan gaan uitbrengen. Dit zijn de sterke punten van partij A, dit zijn de sterke punten van partij B, en om zo die samenwerking sneller tot stand te brengen.” (Bestuurslid 6)

Opmerkelijk is dat een manager in deze context eveneens expliciet verwees naar de nood aan externe ondersteuning, terwijl dit in de praktijk blijkbaar niet werd gerealiseerd. Dit wijst op een mogelijke spanning tussen de manier waarop managers het belang van objectiviteit en externe begeleiding benadrukken en de effectieve implementatie ervan binnen F&O-processen.

Deze bevinding suggereert dat het management sterker probeert in te zetten op formalisering en externe expertise dan andere actoren, wat wijst op een meer professioneel en procesgericht perspectief. Dit is gedeeltelijk in lijn met de literatuur (Meliá-Martí et al., 2021; Nilsson & Hakelius, 2026), waarin externe actoren voornamelijk worden beschreven als facilitators of procesondersteuners, maar minder expliciet als instrumenten om objectiviteit te waarborgen. In dat opzicht voegen onze bevindingen een bijkomende nuance toe aan de bestaande literatuur. De resultaten suggereren bovendien dat externe expertise mogelijk ook wordt ingezet om spanningen rond belangenvertegenwoordiging en besluitvorming binnen asymmetrische fusieprocessen te beperken.

3.5.3. Ledenbetrokkenheid

Ledenbetrokkenheid tijdens F&O-processen bleek sterk verweven met communicatie. Zowel bestuursleden als het management zagen ledenbetrokkenheid als een essentiële voorwaarde in een fusieverhaal, maar pas na een bepaalde periode. Zo gaven bestuursleden aan dat te vroege of te brede betrokkenheid in de initiële fase het proces kon bemoeilijken en weerstand kon uitlokken. Managers benadrukten dat open participatie niet mogelijk was voor alle beslissingen. Ook benadrukten de managers dat sturing door hen noodzakelijk was om het fusietraject vooruit te laten gaan, maar tegelijk erkenden zij dat een te beperkte inspraak het draagvlak kan ondermijnen:

“De reactie van het is allemaal uitgewerkt. Wat hebben we [leden] nog te zeggen? Dat is een dubbele en dat is een evenwichtsoefening die ik heb moeten maken. Om te zeggen van X aantal zaken moeten we echt best in detail al hebben.”
(Manager 1)

Wel gaven managers en bestuursleden aan dat het belangrijk was om in een fusieproces de belangen van hun eigen leden te verdedigen om zo de betrokkenheid van de leden op lange termijn te waarborgen. Vanuit ledenstandpunt bleek dat praktische drempels, zoals een toegenomen afstand tot de algemene vergadering, zorgden voor het verminderen van effectieve participatie. Hoewel formele inspraakkanalen, zoals stemprocedures, aanwezig zijn, en leden zich doorgaans voldoende geïnformeerd voelen, nemen leden in de praktijk vaak niet deel. Verschillende leden gaven aan niet te stemmen omdat zij het gevoel hebben weinig invloed te hebben op de uitkomst. Dit wijst op een discrepantie tussen formele betrokkenheid en feitelijke participatie:

“Ik heb wel mijn fieldmedewerker gecontacteerd, en duidelijk laten blijken dat ik daar niet achter stond of dat ik er niet blij mee was. Die stem ja, het is een stem op de zoveel.” (Lid 3)

Vanuit het perspectief van de leden kwam bijgevolg een eerder afwachtende houding naar voren, waarbij fusies eerder gevolgd werden dan actief gestuurd. Geïnterviewde leden gaven bovendien aan zich beperkt betrokken te voelen bij het fusieproces. Ze gaven echter wel aan meer engagement te tonen wanneer zij veranderingen ervaarden en namen dan actiever deel aan algemene vergaderingen.

Ook in de interviews met bestuursleden kwam dit sterk naar voren: de betrokkenheid van leden bleek contextafhankelijk. In stabiele periodes was de opkomst op algemene vergaderingen eerder laag, terwijl deze duidelijk toenam in periodes van verandering of financiële onzekerheid. Daarnaast gaf een lid aan dat de ledenbetrokkenheid gedurende het F&O-proces niet minder was maar anders dan vroeger. Participatie verloopt vandaag minder structureel en eerder situationeel dan vroeger:

“Die betrokkenheid is anders. Die is daarom niet lager, maar die is anders, en is anders slechter? Ja, dat is naïef om te denken dat men bij een organisatie is omdat men die graag ziet.” (Lid 6)

Bovendien neemt de ledenbetrokkenheid niet automatisch af door fusies, maar hangt ze sterk af van de integratie en de perceptie ervan. Verder bevestigden zowel managers als bestuursleden dat betrokkenheid in kleinschalige coöperaties eenvoudiger te organiseren

is dan in grotere structuren, waar complexiteit en schaalgrootte de directe betrokkenheid bemoeilijken en de besluitvorming meer gelaagd maken. Uit de interviews bleek ook dat zowel experts als managers het belang van een sterke connectie met leden benadrukten, terwijl deze betrokkenheid afneemt naarmate coöperaties groeien in schaal. Leden en experts signaleerden daarnaast een gevoel van machteloosheid, vooral binnen grotere structuren:

“Hoe groter de coöperatie wordt, hoe minder betrokken de leden zich voelen en hoe minder ze het gevoel hebben dat de besluitvorming hen echt raakt.” (Expert 3)

Daarnaast toonden de bevindingen aan dat betrokkenheid ongelijk verdeeld was tussen leden. Zo gaf een lid met een grootschalig landbouwbedrijf aan dat deze soms expliciet wordt benaderd bij belangrijke beslissingen, zoals in het kader van F&O, terwijl kleinere leden niet actief worden betrokken. Dit wijst op een informele differentiatie in betrokkenheid tussen leden.

Deze bevindingen sluiten gedeeltelijk aan bij de literatuur die het belang van ledenbetrokkenheid benadrukt (Meliá-Martí et al., 2021; Nilsson & Hakelius, 2026), maar nuanceren en verdiepen dit beeld. Uit de interviews blijkt dat betrokkenheid in de praktijk niet vanzelfsprekend is, maar gefaseerd en strategisch wordt georganiseerd, waarbij een afweging wordt gemaakt tussen democratische participatie en bestuurlijke efficiëntie. Daarmee bouwen deze resultaten voort op bestaande inzichten, maar maken ze expliciet wat in de literatuur vaak impliciet blijft, namelijk het spanningsveld tussen participatie en efficiëntie in fusieprocessen. Daarnaast wordt het doseren van betrokkenheid in verschillende fasen van het fusieproces zichtbaar als een belangrijke, maar in de praktijk vaak onderbenutte pijler voor het creëren van draagvlak bij leden. Tegelijk benadrukken de bevindingen de rol van context en schaalgrootte in gevoelens van verbondenheid, afstand en machteloosheid ten opzichte van de coöperatie. Daarnaast bouwen de bevindingen verder op bestaande literatuur door te wijzen op een vorm van informele ongelijkheid tussen grote en kleine leden, waarbij leden met grotere landbouwbedrijven in de praktijk vaak meer invloed of betrokkenheid lijken te verkrijgen (Cook, 1995; Novkovic, 2008). Dit staat echter op gespannen voet met het coöperatieve principe van democratische ledencontrole, waarbij alle leden in principe een gelijke stem en gelijkwaardige positie behoren te hebben binnen de besluitvorming (Novkovic, 2008). Verder tonen de bevindingen dat betrokkenheid niet noodzakelijk afneemt, maar evolueert naar een meer contextafhankelijke vorm. Dit wijst op een gedifferentieerd en dynamisch patroon van ledenbetrokkenheid binnen groeiende coöperaties.

3.6 Impact van F&O op coöperatieve degeneratie en regeneratie

Doorheen de interviews werd duidelijk dat er in het algemeen, los van F&O, reeds duidelijk aspecten aanwezig zijn van degeneratie binnen onze steekproef in het Vlaamse coöperatieve landbouwlandschap. We observeerden voornamelijk een dominantie van het management, een toenemende focus op economische motieven, en een afnemende identificatie met traditionele coöperatieve waarden en gelijkheidsprincipes. Voor gedetailleerde analyses verwijzen we graag naar bijlage E. Deze tendensen leken zich in sommige gevallen verder te zetten doorheen processen van F&O. Anderzijds toonden de interviews eveneens tekenen die wezen op regeneratie, oftewel een herbezinning op de coöperatieve identiteit.

3.6.1 Tendensen van degeneratie

Uit interviews met directeurs en voorzitters bleek dat zij een sterke invloed hebben op de voorbereiding, sturing en uitwerking van het F&O-proces. Bovendien werd het bestuursorgaan doorgaans pas betrokken bij de intentieverklaring, na de initiële uitwerking, waardoor een dominante en sterk voorbereide directie de controlerende rol van het bestuursorgaan kan verzwakken:

“Dat zijn allemaal gesprekken geweest op directieniveau of met kernbesturen. Die gesprekken, en daar was ik zelf niet bij, dus dat is gestopt voor dat dat eigenlijk echt in de raad van bestuur gekomen is.” (Bestuurslid 3)

“Eerst wat structuur uitgezocht met de directie en met de voorzitter, en dan naar het dagelijks bestuur gaan, en dan naar de raad van bestuur gaan.” (Manager 5)

Verder bleek dat de inspraak van leden beperkt blijft tot goedkeuring in de algemene vergadering of indirect via de ledenraad. Ze hebben geen inspraak in het uittekenen van F&O en bovendien worden fusiepremies en communicatie richting leden soms strategisch ingezet om draagvlak te creëren, wat wijst op degeneratie. Dit werd bevestigd door bestuursleden en de leden zelf:

“Het is, hoe zou ik het zeggen? Het is het gemakkelijkst als dat allemaal geregeld wordt, en nadien kan je zeggen tegen de leden van kijk ‘this is it.’” (bestuurslid 2)

“Wij worden niet op de hoogte gehouden tot dat zo ver komt.” (Lid 5)

Bovendien gaven meerdere leden aan dat ze het gevoel hadden dat hun stem er niet toe deed en dat stemmen weinig verschil maakt. Bijgevolg zouden enkele leden ook niet de tijd en moeite steken in stemprocessen en besluitvorming rond F&O. Dit wijst op een uitholling van het principe van democratische controle. Opvallend is dat dit vooral bij grotere coöperaties speelt:

“Die stem ja, het is een stem op de zoveel. [...] We zijn met zo ontzettend veel leden. [...] Maar ja, ik ga ervan uit dat er al mensen zijn die dit wel bestuderen, het gaat over en bedrijf van [groot bedrag] euro omzet.” (Lid 3)

Deze bevinding sluit aan bij eerdere literatuur die stelt dat schaalvergroting en professionalisering binnen coöperaties kunnen leiden tot een afname van ledenparticipatie en democratische betrokkenheid (Cook, 1995; Cornforth, 2004).

Daarnaast ontstaat er een contrast tussen de coöperatieve waarde gelijkheid en groeiende differentiatie tussen leden. Leden met grotere landbouwbedrijven bleken vaak meer betrokken en beter geïnformeerd over F&O, mede doordat de coöperatie sterker inspeelt op hun belangen, zoals bleek bij lid 4. Dit kan wijzen op een verschuiving van formele gelijkheid naar een meer informele machtsverdeling. Deze vaststelling staat echter op gespannen voet met het coöperatieve principe van democratische ledencontrole, waarbij alle leden in principe een gelijke stem en gelijkwaardige positie binnen de besluitvorming behoren te hebben, ongeacht de omvang van hun landbouwbedrijf (Novkovic, 2008).

Ook bleek dat tijdens F&O-processen gebruikersbelangen niet langer exclusief centraal staan, maar worden aangevuld en soms overschaduwd door eigenbelangen binnen het management en het bestuursorgaan. Hun persoonlijke zorgen rond leiderschapsposities, functieverdeling en hun jobzekerheid na een F&O zorgde voor spanningen, wat wijst op een verschuiving richting meer individuele belangenafwegingen (Bijman et al., 2014; Cornforth, 1995; Dunn, 1988).

Ook experts wezen op een toenemende vervreemding tussen coöperatie en leden, waarbij groter wordende structuren door F&O er moeilijker in slagen dicht bij hun leden te blijven. De werking wordt vaker als *top-down* ervaren, wat de afstand tussen bestuur en leden verder vergroot:

“Hoe groter de coöperatie wordt, hoe minder betrokken de leden zich voelen en hoe minder ze het gevoel hebben dat de besluitvorming hen echt raakt. En natuurlijk, als de coöperatie fuseert, zijn ze contractueel gebonden aan hun coöperatie, maar ze kunnen altijd proberen eruit te stappen, en sommige leden hebben dat ook gedaan.” (Expert 3)

Samengevat tonen onze resultaten dat bij F&O duidelijke tekenen van degeneratie zichtbaar waren overheen alle cases. De besluitvorming concentreert zich sterk bij directeurs en voorzitters. Tegelijk blijft de inspraak van leden beperkt, wat de democratische controle ondermijnt. Bovendien krijgen eigenbelangen bij directeurs en voorzitters steeds meer gewicht, waardoor gebruikersbelangen naar de achtergrond verschuiven. Deze bevindingen sluiten volledig aan bij het concept van algemene coöperatieve degeneratie binnen F&O (Meliá-Martí et al., 2021; Nilsson & Hakelius, 2026).

3.6.2. Regeneratie

Tegenover deze degeneratieve tendensen tonen de interviews, opnieuw over alle respondentengroepen heen, ook duidelijke aanknopingspunten voor regeneratie van coöperatieve waarden. Zo blijkt dat lidmaatschap vaak verankerd is in familiale continuïteit en lokale verbondenheid, wat bijdraagt aan een blijvende identificatie met de coöperatie:

“Van mijn vader was dat een makkelijke stap om dan naar [coöperatie] te gaan.” (Lid 5)

Bij gerealiseerde fusies bleek regeneratie mogelijk wanneer expliciet aandacht werd besteed aan de belangen en de positie van leden binnen de nieuwe fusiecoöperatie. Tegelijk tonen de resultaten aan dat regeneratie binnen gerealiseerde F&O-processen geen evident gegeven is. Betrokkenheid kreeg vaker vorm via formele en meer geprofessionaliseerde participatiestructuren, waarbij informele contactkanalen gedeeltelijk verloren gingen. Sommige leden ervoeren de coöperatie daardoor als afstandelijker. Hierdoor gaan regeneratieve tendensen binnen gerealiseerde fusies vaak toch nog gepaard met elementen van degeneratie.

Hoewel gerealiseerde fusies dus vaak gekenmerkt werden door een combinatie van regeneratieve en degeneratieve tendensen, bleek ook dat mislukte fusiepogingen aanleiding konden geven tot regeneratieve reflectieprocessen. Tijdens de interviews met

managers en bestuursleden kwam naar voren dat dergelijke fusiegesprekken coöperaties soms toelieten om 'zichzelf beter te leren kennen' (Bestuurslid 1; Manager 2; Manager 5):

“En ook het feit, een van de grote voordelen als je een fusie poging doet, onderzoek je ook uzelf en je leert uzelf ook veel beter kennen. In wat ben je goed en in wat ben je minder goed?” (Bestuurslid 1)

Mislukte fusiepogingen konden daardoor fungeren als katalysator voor interne vernieuwing met een hernieuwde aandacht voor het luisteren naar leden en het versterken van hun betrokkenheid. Tegelijk suggereerde een voormalige voorzitter dat dat verwijzingen naar coöperatieve regeneratie en het behoud van de eigen identiteit bij mislukte fusiepogingen soms ook gebruikt werden door bestuursleden en management om het afspringen van de fusie te verantwoorden. In één geval, binnen onze steekproef, heeft een mislukte fusiepoging geleid tot een proces van regeneratie, met een hernieuwde aandacht voor het luisteren naar leden en het versterken van hun betrokkenheid.

Het belang van een gedeeld 'DNA' en culturele overeenstemming werd in de interviews ook sterk benadrukt. Directeurs gaven aan dat het behoud van identiteit en sleutelfiguren belangrijk is zodat leden zich blijven herkennen in de coöperatie. Ook werd aangehaald dat de F&O-poging gewoonweg afsprong, als identiteitsbehoud niet mogelijk was. Dit benadrukt de rol van de sociale en relationele dimensies. Daarnaast onderstreepten experts en het management een blijvende investering in connectie, transparantie en lokale verankering, onder meer via directe communicatie en hernieuwde aandacht voor ledenrelaties:

“Moest de raad van bestuur nu bij ons bijvoorbeeld beslissen, ja, wij willen terug praten met één coöperatie. Daar heb ik ook niks op tegen, want dan zal ik wel proberen te zoeken naar een manier om dat coöperatie gebeuren en dat contact met de leden proberen zo goed mogelijk te houden want als coöperatie zijn eigenlijk die leden voor ons [het] belangrijkste.” (Manager 5)

Samenwerkingen worden in de toekomst meer dan F&O als wenselijk en noodzakelijk beschouwd. Zo benadrukten experts, bestuursleden en managers dat samenwerkingen schaalvoordelen mogelijk maken zonder de autonomie en eigenheid van de coöperatie te verliezen:

“Dat altijd zoeken naar groter worden om relevant te blijven in de markt om daar marktmacht te hebben. Daar geloof ik niet echt in.” (Manager 5)

“We gaan niet fuseren, maar we gaan wel rond deelprojecten samenwerken en zo kun je eigenlijk ook meer impact en meer resultaat voor uw leden, voor uw vennoten, gaan genereren.” (Manager 3)

Deze bevindingen belichten het coöperatieve principe 'samenwerking tussen coöperaties', en weerleggen de stellingen van Meliá-Martí et al. (2021) en Grashuis et al. (2023), dat fusies een gevolg zijn van dit principe. Bovendien tonen de resultaten dat coöperaties in de toekomst liever zouden samenwerken, dan te fuseren:

“Volgens mij hebben wij geen fusie nodig om beter in de markt te staan. Ik denk wel dat we heel goed moeten samenwerken.” (Manager 5)

Samengevat tonen de resultaten dat bij F&O ook duidelijke tekenen van regeneratie zichtbaar zijn: mislukte fusiepogingen kunnen fungeren als reflectiemoment en katalysator voor vernieuwing, hernieuwde aandacht voor leden en behoud van coöperatieve identiteit. Dit sluit aan bij het concept van coöperatieve regeneratie, zoals beschreven door Bretos et al. (2020) en Siedlok et. al. (2024), maar wordt in onze studie concreet zichtbaar gemaakt in de context van F&O.

3.7 Conclusie

Uit de analyse van de interviews en de aftoetsing met de bestaande literatuur kunnen we een conclusie vormen op de twee onderzoeksvragen.

1. Hoe ervaren directeurs, bestuursleden en leden van landbouwcoöperaties het proces van F&O?

De analyse toont aan dat F&O-processen binnen landbouwcoöperaties door verschillende actoren fundamenteel anders worden ervaren en geïnterpreteerd. Hoewel managers, bestuursleden en leden het belang erkennen van draagvlak, communicatie, vertrouwen en cultuur, blijft deze consensus eerder oppervlakkig. De invulling en betekenis van deze factoren verschillen namelijk aanzienlijk tussen de actoren.

Deze verschillen manifesteren zich het sterkst bij communicatie. Managers en bestuursleden hanteren een strategische, gefaseerde aanpak met nadruk op timing en draagvlakcreatie, terwijl leden communicatie beoordelen op transparantie, volledigheid en begrijpelijkheid. Effectieve communicatie in fusieprocessen hing in onze steekproef niet enkel af van openheid, maar vooral van het vermogen om een evenwicht te vinden tussen transparantie, timing en strategische sturing. De gedoseerde communicatie-aanpak van managers en bestuursleden verhoogt de procescontrole, maar beperkt vaak de inspraak van leden, wat kan leiden tot gevoelens van afstand en wantrouwen.

Voor leden wordt de betekenis van F&O sterk bepaald door ervaren machtsverhoudingen, waarbij asymmetrische fusies vaak als overnames worden gezien. Deze percepties evolueren echter: initiële weerstand kan plaatsmaken voor meer begrip naarmate communicatie en duiding vanuit het management en bestuursorgaan toenemen.

Ook vertrouwen wordt verschillend beleefd. Waar bestuursleden vertrekken bij gedeeld geloof voor vertrouwen, baseren leden zich op concrete ervaringen. Vertrouwen blijkt daarbij een continu proces. Verschillen in waarden, cultuur en belangen versterken bovendien de complexiteit van het fusieproces.

Deze bevindingen tonen aan dat F&O-processen in sterke mate worden gekenmerkt door actorgebonden interpretaties, waar vooral bij communicatie en betrokkenheid grote spanningen zichtbaar zijn. Deze bevindingen worden schematisch weergegeven in tabel F1 in bijlage F.

2. In hoeverre beïnvloeden percepties over governance doorheen het F&O proces de mogelijke degeneratie of regeneratie van landbouwcoöperaties?

Hoewel een algemene erkenning bestaat van het belang van governancefactoren zoals in het F&O-proces, spanningen en ledenbetrokkenheid, blijkt deze overeenstemming eerder

beperkt tot een abstract niveau. In de praktijk treden duidelijke verschillen op in hoe deze factoren worden ingevuld en ervaren door de verschillende actoren.

Uit de analyse blijkt dat leden in de praktijk beperkt betrokken worden bij de besluitvorming rond F&O. Het proces wordt in sterke mate vooraf uitgewerkt op het niveau van directeurs en voorzitters, waarbij ook het bestuursorgaan vaak pas in latere fases en op geselecteerde momenten wordt betrokken. Hierdoor lijkt de gedetailleerde invulling van het fusietraject grotendeels top-down te verlopen. Het management neemt een dominante en procesgestuurde rol op, met sterke nadruk op voorbereiding, controle en het inschakelen van externe expertise.

De grootste discrepanties situeren zich op het vlak van betrokkenheid en besluitvorming, waar een spanningsveld ontstaat tussen strategisch aangestuurde participatie en de beperkte inspraak die leden ervaren. Vooral tijdens fusiegesprekken en in de communicatie naar leden toe manifesteert zich een degeneratieve tendens in de betrokkenheid van leden. Leden worden vaak pas in een laat stadium geïnformeerd en krijgen slechts beperkte mogelijkheden om actief deel te nemen aan het besluitvormingsproces, waardoor hun reële invloed gering blijft. Daarnaast bleek uit de interviews dat leden zelf vaak ook slechts beperkt betrokken willen worden, ondanks de inspanningen die coöperaties leveren om hen actief te informeren en te betrekken. Tegelijkertijd ligt de besluitvorming voornamelijk in handen van de directie en de voorzitters, terwijl het bestuur eerder een bevestigende dan controlerende rol opneemt. Dit wijst op een verzwakking van de democratische werking en een toenemende concentratie van geprofessionaliseerde invloed, waarbij de ledenbetrokkenheid verder lijkt af te nemen naarmate coöperaties groter en complexer worden. Tegelijk kunnen F&O ook regeneratief werken. Na mislukte fusiepogingen kwam unaniem terug dat ze fungeren als een impuls voor strategische coöperatieve vernieuwing. Deze bevindingen tonen aan dat F&O-processen in sterke mate worden gekenmerkt door actorgebonden interpretaties, waarbij vooral op het vlak van betrokkenheid en besluitvorming spanningen zichtbaar zijn. Deze bevindingen worden schematisch weergegeven in tabel F2 in bijlage F.

3.8 Aanzet tot theorievorming

De inzichten uit de analyse vormden de basis voor de ontwikkeling van twee voorlopige theoretische kaders, enerzijds het kader van *'gepercipieerde ledenimpact'* en anderzijds het kader van *'governance spanningen binnen coöperatieve F&O processen'* (figuur 4). Het kader van *'gepercipieerde ledenimpact'* gaat ervan uit dat de mate waarin leden hun individuele bijdrage als zichtbaar, herkenbaar en betekenisvol ervaren, bepalend is voor hun betrokkenheid, participatie en identificatie met de coöperatie. Het andere kader, *'governance spanningen binnen coöperatieve F&O processen'*, bouwt voort op de spanningsvelden die naar voren kwamen in de analyse en uit de syntheses Tabellen F1 en F2 in bijlage F.

Kader van gepercipieerde ledenimpact

Binnen de steekproef blijken coöperaties actief in de verwerking van homogene producten of dienstverlening vaker gekenmerkt te worden door een meer economisch-functionele relatie met hun leden, waarbij het sociale aspect minder uitgesproken aanwezig is. Afzetcoöperaties met een meer gediversifieerd aanbod lijken daarentegen sterker in te zetten op sociale verbondenheid en ledenparticipatie. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de perceptie van individuele impact binnen de coöperatie. Bij homogene productstromen is de bijdrage van individuele leden vaak minder zichtbaar, wat kan leiden tot een lager gevoel van betrokkenheid. In meer gediversifieerde coöperaties lijkt de bijdrage van specifieke productgroepen duidelijker afgebakend, waardoor leden meer medezeggenschap en betrokkenheid ervaren (zie bijlage G, figuur G1).

Deze bevindingen wijzen op een spanningsveld tussen schaalvergroting en coöperatieve betrokkenheid. In het kader van F&O is dit bijzonder relevant. Schaalvergroting, vooral bij fusies binnen dezelfde productcategorie, kan namelijk de perceptie van individuele impact doen afnemen, waardoor ook het gevoel van betrokkenheid en zeggenschap van leden kan verzwakken. F&O tussen coöperaties uit verschillende productcategorieën lijken daarentegen minder negatieve invloed te hebben op de ervaren betrokkenheid, omdat de specifieke positie van productgroepen duidelijker herkenbaar blijft. Dit suggereert dat niet alleen schaalgrootte, maar ook de herkenbaarheid van de individuele bijdrage van leden bepalend is voor het behoud van coöperatieve betrokkenheid.

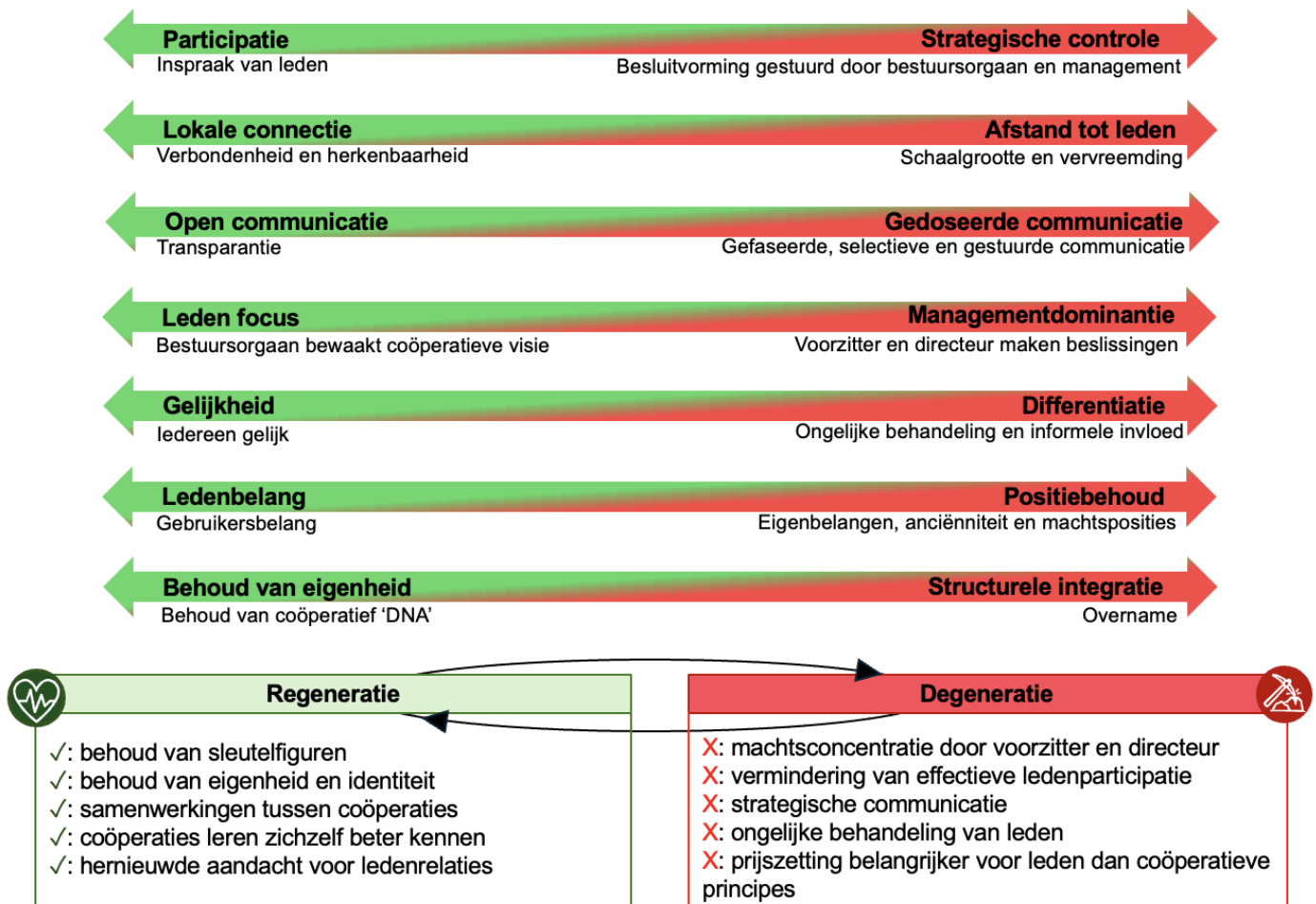
Kader van governance spanningen binnen coöperatieve F&O processen

Uit de analyse komen verschillende governance-spanningen naar voren tussen leden, bestuursleden en management met betrekking tot governanceaspecten binnen F&O-processen. Dit kader van governance-spanningen binnen coöperatieve F&O-processen visualiseert hoe coöperaties tijdens F&O voortdurend balanceren tussen regeneratieve en degeneratieve dynamieken (figuur 4).

Het kader positioneert zeven centrale spanningsvelden op een continuüm tussen regeneratie en degeneratie. Een eerste spanningsveld situeert zich tussen participatie en strategische controle, waarbij ledeninspraak botst met een meer gecentraliseerde en professioneel gestuurde besluitvorming. Binnen verschillende dimensies van het kader komt daarbij impliciet ook een spanning naar voren tussen brede inspraak enerzijds en efficiënte of snelle besluitvorming anderzijds. Daarnaast ontstaat een spanning tussen lokale connectie en afstand tot leden, waarbij schaalvergroting kan leiden tot vervreemding, terwijl verbondenheid en herkenbaarheid voor leden belangrijk blijven. Ook tussen open communicatie en gedoseerde communicatie ontstaat een spanningsveld, aangezien leden transparantie verwachten terwijl management en bestuursorganen communicatie vaak gefaseerd en strategisch inzetten om het proces beheersbaar te houden. Verder situeert zich een spanning tussen ledenfocus en managementdominantie, waarbij de coöperatieve visie en ledenbelangen onder druk kunnen komen te staan door een sterkere rol van voorzitter en directie. Ook ontstaat een spanningsveld tussen gelijkheid en differentiatie, waarbij sommige leden meer informele invloed of voordelen verkrijgen dan anderen. Daarnaast komt een spanningsveld naar voren tussen ledenbelang en positiebehoud, waarbij collectieve gebruikersbelangen kunnen botsen met eigenbelangen, anciënniteit en opgebouwde machtsposities van bestuurders of directieleden. Tot slot situeert zich een spanningsveld tussen behoud van eigenheid en structurele integratie, waarbij coöperaties enerzijds hun identiteit en 'DNA' willen bewaren, maar anderzijds nood hebben aan

integratie en samenwerking binnen F&O-processen. Hoewel een overname het risico op vervreemding of verlies van identiteit kan verhogen, hoeft dit niet noodzakelijk rechtstreeks tot degeneratie te leiden. In de praktijk bestaan eveneens voorbeelden waarbij een overname binnen een goed functionerende coöperatie, mits voldoende aandacht voor vertrouwen, integratie en ledenrelaties, net een versterkend effect kan hebben op de betrokkenheid van leden.

Het kader toont daarmee aan dat de wijze waarop coöperaties omgaan met deze spanningsvelden in belangrijke mate bepaalt of F&O-processen leiden tot regeneratieve uitkomsten, waarbij de coöperatieve identiteit wordt versterkt, dan wel tot degeneratieve tendensen waarbij afstand ontstaat tussen de organisatie en haar coöperatieve fundamenteën.



Figuur 4: Governancespanningen binnen coöperatieve F&O-processen.

4. Discussie

4.1. Wetenschappelijke bijdrage

Deze studie levert een bijdrage aan de bestaande literatuur door F&O-processen binnen landbouwcoöperaties niet louter te benaderen als economisch-strategische trajecten, maar als complexe, meerdimensionale transformaties waarin economische, sociaal-culturele, strategische en governance dimensies sterk met elkaar verweven zijn. Waar eerdere studies zich hoofdzakelijk focussen op financiële prestaties en efficiëntiewinsten (Grashuis, 2023; Nilsson & Hakelius, 2026), maakt dit onderzoek duidelijk dat F&O ook diep ingrijpen op ledenbetrokkenheid, machtsverhoudingen en de concrete invulling van de coöperatieve identiteit, met als gevolg versterkte tendensen van respectievelijk degeneratie en regeneratie.

Een eerste bijdrage van deze studie is dat het tot nu toe onderbelichte ledenperspectief in de analyse van F&O expliciet wordt geïntegreerd, getoetst en verrijkt aan de hand van de percepties van het management, bestuursorgaan en experts. Waar bestaande literatuur vaak focust op één van de perspectieven, toont dit onderzoek aan dat de percepties en belangen van deze groepen niet noodzakelijk samenvallen en dat deze verschillen een belangrijke rol spelen in de ervaring, verloop en de uitkomst van fusieprocessen.

Een tweede bijdrage van deze studie ligt in het expliciet positioneren van F&O als potentiële katalysatoren van zowel degeneratie als regeneratie. Onze bevindingen bevestigen bestaande inzichten rond coöperatieve degeneratie (Berger, 2017; Cornforth, 1995), waarbij schaalvergroting en professionalisering gepaard gaan met een afname van ledencontrole en participatie. Dit wordt in onze studie geïllustreerd op het vlak van governance en machtsdynamieken. Hoewel coöperaties in de literatuur worden gekenmerkt door democratische controle en ledenparticipatie (Jamaluddin et al., 2023), tonen de resultaten aan dat in de context van F&O informele machtsstructuren een prominente rol spelen. Strategische beslissingen blijken in de praktijk vaak sterk gestuurd door directeurs en voorzitters, wat wijst op een verschuiving naar minder democratische governancevormen, waarbij gewone leden weinig tot geen inspraak krijgen, en aldus voortschrijdende degeneratie van de coöperatieve identiteit.

Daarnaast tonen de resultaten aan dat fusieprocessen ook momenten van reflectie en strategische heroriëntatie kunnen creëren. In die zin dragen fusies niet noodzakelijk lineair bij tot degeneratie, maar kunnen zij ook aanleiding geven tot regeneratie met hernieuwde aandacht voor het luisteren naar leden en het versterken van hun betrokkenheid, afhankelijk van de manier waarop het proces wordt vormgegeven.

Tot slot hebben deze resultaten geleid tot de ontwikkeling van twee conceptuele kaders, (1) het kader van *'gepercipieerde ledenimpact'* en (2) het kader van *'governance spanningen binnen coöperatieve F&O processen'*. Het eerste kader suggereert namelijk dat niet alleen schaalvergroting, maar ook de activiteiten en productvariëteit van de coöperatie bepalend zijn voor de mate van betrokkenheid. Meer specifiek zou de perceptie van individuele impact binnen de coöperatie een rol kunnen spelen. In het tweede kader tonen de bevindingen bovendien aan dat F&O-processen binnen coöperaties gekenmerkt worden door een reeks onderliggende governance-spanningen tussen leden, bestuursorganen en management. Deze spanningen situeren zich onder meer tussen participatie en strategische controle, openheid en gedoseerde communicatie, ledenfocus

en managementdominantie, evenals tussen behoud van eigenheid en structurele integratie. Het ontwikkelde kader suggereert dat de wijze waarop coöperaties met deze spanningsvelden omgaan in belangrijke mate bepaalt of F&O-processen eerder regeneratieve dan wel degeneratieve dynamieken versterken.

4.2. Beperkingen

Hoewel deze studie waardevolle inzichten biedt in F&O binnen landbouwcoöperaties, zijn er enkele methodologische en empirische beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten.

Methodologisch is deze studie gebaseerd op een kwalitatieve onderzoeksopzet met semigestructureerde interviews, wat toelaat om diepgaande inzichten te verkrijgen, maar ook enkele beperkingen met zich meebrengt. Zo kunnen de resultaten beïnvloed worden door subjectieve percepties en interpretaties van respondenten, evenals door de rol van de onderzoekers in de analyse, wat kan leiden tot interpretatie bias. Daarnaast kan het moment van dataverzameling een invloed hebben op de resultaten, aangezien de interviews plaatsvonden in een specifieke drukkere periode binnen het landbouwseizoen. Dit kan ervoor gezorgd hebben dat enkele leden niet hebben toegezegd voor een interview en dat voornamelijk leden met uitgesproken of sterke standpunten tijd vrij maakten om deel te nemen. Hierdoor bleven meer tevreden leden mogelijks ondervertegenwoordigd in de studie.

De studie maakte deels gebruik van een sneeuwbalmethode, die minder effectief bleek dan verwacht en kan leiden tot een zekere homogeniteit in de steekproef, doordat respondenten vaak personen uit hun eigen netwerk aandragen. Deze beperking werd deels opgevangen door aanvullend respondenten te rekruteren buiten de bestaande netwerken, waarbij ook een meer willekeurige selectie werd gehanteerd. Daarnaast dient rekening gehouden te worden met mogelijke *recall bias*, aangezien respondenten vaak terugblikten op eerdere fusieprocessen. Ook kan er sprake zijn van responsbias, waarbij respondenten, en in het bijzonder managers, hun antwoorden bewust of strategisch formuleren. Om dit te beperken, werd tijdens de interviews actief doorgevraagd om antwoorden te verduidelijken en te nuanceren. Door prioritair gebruik te maken van *face-to-face* interviews werd bovendien de responskwaliteit verhoogd: deze methode stimuleerde meer openheid en diepgaandere antwoorden dan online interviews, wat bijdroeg aan rijkere en genuanceerdere data en zo het risico op oppervlakkige of sociaal wenselijke responsbias verminderde. Deze bias wordt versterkt door de gevoeligheid van F&O-processen, die vaak gepaard gaan met vertrouwelijke informatie en interne spanningen, waardoor niet alle aspecten volledig blootgelegd kunnen worden. Door ook experts op te nemen in de steekproef, werd getracht deze beperking deels te ondervangen en een meer genuanceerd beeld te verkrijgen.

Op empirisch vlak is de studie gebaseerd op een beperkte en contextgebonden steekproef, namelijk het Vlaamse landbouwlandschap. Dit beperkt de toepasbaarheid van de bevindingen op andere types coöperaties, sectoren of landen. Daarnaast werd in deze studie gewerkt met een relatief klein aantal cases, waardoor de resultaten eerder exploratief van aard zijn.

Als laatste vormt de noodzaak tot verregaande anonimisering van de data een mogelijke beperking van deze studie. Om de vertrouwelijkheid van de respondenten en betrokken

coöperaties te waarborgen, werd ervoor gekozen om informatie op een zeer hoog aggregatieniveau te rapporteren. Dit impliceert dat specifieke contextuele kenmerken, zoals de grootte van de coöperatie, sectorale verschillen of concrete casussen, slechts beperkt of niet expliciet konden worden genoemd in de analyse. Als gevolg hiervan blijven de bevindingen noodzakelijkerwijs relatief algemeen en beschrijvend van aard. Dit leidt ertoe dat nuances tussen individuele coöperaties minder scherp naar voren komen en dat de analyse zich richt op bredere patronen en tendensen binnen de sector.

4.3. Aanbevelingen voor verder onderzoek

De beperkingen van deze studie bieden verschillende aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek. Zo blijkt dat er nog beperkte literatuur beschikbaar is over hoe duurzame en breed gedragen regeneratie in de praktijk kan worden gerealiseerd, in het bijzonder met betrekking tot concrete handvaten en laagdrempelige participatievormen ter versterking van ledenbetrokkenheid. Toekomstig onderzoek kan daarom verder nagaan welke participatievormen binnen landbouwcoöperaties het meest effectief zijn, welke minder goed functioneren in bepaalde contexten en op welke manier dergelijke initiatieven het best kunnen worden ingevoerd binnen F&O-processen. Hierbij kan specifiek aandacht worden besteed aan de impact van verschillende participatievormen op draagvlak, vertrouwen en verbondenheid tussen leden en coöperatie.

Een bijkomende onderzoekslijn betreft de machtsverhoudingen binnen coöperaties, in het bijzonder in relatie tot de grootte van leden. Uit de interviews blijkt dat grotere leden vaak prominenter vertegenwoordigd zijn binnen het bestuursorgaan, wat wijst op een mogelijke spanning tussen het formele principe van gelijkheid ("één lid, één stem") en de feitelijke invloed van bedrijfsgrootte.

Ook de invulling van governance na F&O, en meer specifiek de samenstelling van het bestuursorgaan, blijkt niet uniform te verlopen. Sommige coöperaties kiezen ervoor om alle bestuurders te behouden in de overgangsfase, terwijl andere reeds vroeg duidelijke keuzes maken. Toekomstig onderzoek kan analyseren welke aanpak leidt tot betere besluitvorming, minder spanningen en meer draagvlak.

Daarnaast verdient de organisatie van directeursstructuren na F&O verdere aandacht. Managers gaven aan dat het creëren van nieuwe functies een strategie kan zijn om spanningen rond positie- en jobverlies op te vangen. Dit roept vragen op rond efficiëntie, kostenstructuur en legitimiteit, en vooral rond hoe leden deze evoluties percipiëren.

Daarnaast is er nood aan onderzoek met een bredere en meer diverse steekproef, zowel geografisch als sectoraal. Deze studie focust op het Vlaamse landbouwlandschap, waardoor het interessant is om na te gaan in welke mate de bevindingen overeenkomen met andere contexten en types coöperaties. Governance-structuren verschillen immers aanzienlijk tussen landen (Bijman et al., 2013), waardoor het interessant is om te onderzoeken hoe deze bevindingen zich vertalen binnen andere institutionele en governancecontexten.

4.4. Aanbevelingen voor de praktijk & maatschappelijke relevantie

De bevindingen van deze masterproef tonen aan dat landbouwcoöperaties in Vlaanderen onderling sterk verschillen en dat diepgewortelde cultuurverschillen een belangrijke

belemmering vormen voor toekomstige fusies, zeker in coöperaties met een hoge productvariëteit. De resultaten suggereren daarom dat F&O niet louter vanuit economische schaalvoordelen benaderd mogen worden. Hoewel F&O coöperaties kunnen versterken op het vlak van competitiviteit, markttoegang en efficiëntie, tonen de bevindingen aan dat dergelijke processen ook belangrijke risico's inhouden voor ledenbetrokkenheid, democratische werking en coöperatieve identiteit. Vooral wanneer schaalvergroting leidt tot een grotere afstand tussen leden en bestuur, een verminderde perceptie van individuele impact of een sterke dominantie van economische logica, neemt het risico op coöperatieve degeneratie toe.

In de huidige Vlaamse context lijkt het daarom weinig realistisch dat grootschalige fusies tussen landbouwcoöperaties nog breed gerealiseerd zullen worden. De resultaten tonen eerder potentieel in alternatieve samenwerkingsvormen op een hoger organisatieniveau, zoals unies van producentenorganisaties of transnationale samenwerkingen. Dergelijke vormen van samenwerking laten toe schaalvoordelen en specialisatie binnen de waardeketen te realiseren zonder de autonomie, cultuur en identiteit van afzonderlijke coöperaties volledig op te geven. Indien in de toekomst toch nog F&O-processen plaatsvinden, lijkt het bovendien essentieel dat coöperaties expliciet rekening houden met de zeven geïdentificeerde governancespanningen uit het theoretisch kader. De wijze waarop coöperaties omgaan met deze spanningsvelden blijkt immers in belangrijke mate bepalend voor de mate waarin F&O-processen regeneratieve dan wel degeneratieve tendensen versterken.

Daarnaast tonen de bevindingen dat sommige Vlaamse coöperaties voortdurend op zoek zijn naar een evenwicht tussen economische performantie en het herwaarderen van coöperatieve principes. Regeneratieprocessen blijken daarbij niet vanzelfsprekend. Leden met een groot landbouwbedrijf kunnen hun engagement heroverwegen wanneer veranderingen hun economische positie ondermijnen. Bovendien lijkt lidmaatschap steeds vaker gestuurd te worden door economische motieven eerder dan door coöperatieve waarden zoals solidariteit, participatie of gelijkheid. Hierdoor dreigen regeneratieve initiatieven soms beperkt effect te hebben of zelfs contraproductief te werken wanneer zij leiden tot een lagere economische efficiëntie of minder competitieve prijzen.

Landbouwcoöperaties in Vlaanderen dienen sterker in te zetten op regeneratieve processen, aangezien de lage opkomst bij algemene vergaderingen en de beperkte stemdeelname wijzen op een groeiend gevoel van afstand en een beperkte ervaren impact bij leden. Om de betrokkenheid en democratische legitimiteit, ook binnen grotere en complexere coöperaties, te versterken, is het aangewezen te investeren in transparante communicatie, laagdrempelige participatievormen en verdere digitalisering. Daarbij moet regeneratie de centrale focus vormen, zodat leden niet alleen actiever betrokken worden, maar coöperaties ook duurzamer en toekomstbestendiger kunnen opereren.

De bevindingen wijzen bovendien op het belang van een duidelijke volgorde binnen F&O-processen, die kunnen vertaald worden naar een "wat-hoe-wie" principe. Daarbij lijkt het cruciaal dat coöperaties eerst helder definiëren waarvoor zij bestaan en welke gezamenlijke doelstellingen zij willen realiseren ("wat"). Vervolgens kan worden nagedacht over de strategische en organisatorische invulling hiervan, bijvoorbeeld via F&O ("hoe"). Pas in laatste instantie lijkt aandacht voor de personele invulling en leiderschapsstructuren van het desbetreffende proces aangewezen ("wie"). Wanneer discussies over managementfuncties, directieposities of individuele belangen te vroeg centraal komen te

staan, ontstaan sneller spanningen, zeker wanneer de strategische visie, governance en organisatorische structuur nog onvoldoende zijn uitgewerkt. Binnen deze logica lijkt het eveneens aangewezen om reeds vroegtijdig de zeven geïdentificeerde governancedynamieken expliciet in kaart te brengen en bespreekbaar te maken binnen het F&O-proces.

Binnen deze logica lijken F&O-processen best te vertrekken vanuit een breed gedragen missie en toekomstvisie, gevolgd door duidelijke afspraken rond strategie, governance, aandeelhouderschap en operationele organisatie. Pas wanneer hierover voldoende afstemming bestaat, lijkt het aangewezen om beslissingen te nemen over managementstructuren en leiderschapsposities.

Het systematisch in kaart brengen van culturele en normatieve verschillen voorafgaand aan een fusie kan daarbij een belangrijke meerwaarde bieden. Het integreren van een culturele *due diligence* naast de klassieke financiële en strategische analyse lijkt in dat opzicht noodzakelijk voor een duurzame en breed gedragen fusie binnen coöperatieve contexten. Verschillen in organisatiecultuur en onderliggende waarden blijken een kritische, maar vaak onderschatte factor in het slagen van fusietrajecten. Binnen deze logica dienen de bestuursleden de strategische koers en het toezicht te bewaken.

Deze aanpak lijkt bovendien relevant in het tegengaan van coöperatieve degeneratie tijdens F&O-processen. Wanneer personele belangen of managementkwesties te vroeg centraal staan, dreigt het fusietraject sterker gestuurd te worden door individuele of organisatorische machtsposities in plaats van door collectieve coöperatieve doelstellingen. Door eerst expliciet te vertrekken vanuit de missie, waarden en gezamenlijke strategische richting van de coöperatie, blijft de focus sterker liggen op collectieve belangen, democratische legitimiteit en langetermijnvisie. Het “wat–hoe–wie”-principe samen met de zeven geïdentificeerde governancedynamieken kunnen daardoor bijdragen aan regeneratieve processen waarbij coöperatieve waarden en ledenbetrokkenheid bewuster geïntegreerd blijven binnen schaalvergroting en organisatorische verandering.

Bibliografie

- Agentschap Landbouw en Zeevisserij. (2024). *Landbouwrapport 2024 (LARA). Vlaamse landbouw in cijfers*.
- Agrell, P. J., & Karantininis, K. (1999). *Cooperatives' Merger Strategies: The MD Foods-Klover Maelk Case*.
- Ajates, R. (2020). Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalised food system: At what cost to members, the cooperative movement and food sustainability? *Organization*, 27(2), 337–355. <https://doi.org/10.1177/1350508419888900>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.
- Amiquero, K. S., Wubben, E. F. M., van Dam, Y. K., & Trienekens, J. H. (2023). Success and failure factors in agricultural cooperatives. *International Journal on Food System Dynamics*, 14(1), 1–21. <https://doi.org/10.18461/IJFSD.V14I1.E1>
- Bager, T. (1994). ISOMORPHIC PROCESSES AND THE TRANSFORMATION OF COOPERATIVES. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 65(1).
- Berger, A. A. (2017). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Routledge.
- Bijman, J., & Gijselinckx, C. (2012). *Support for Farmers' Co-operatives. Case study report Fruit and Vegetable Co-operatives in Belgium and in the Netherlands*.
- Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. <https://doi.org/10.1111/APCE.12055>;SUBPAGE:STRING:ABSTRACT;WEBSITE:WEBSITE:PERICLES;ISSUE:ISSUE:DOI
- Bijman, J., Hendrikse, G., & van Oijen, A. (2013). Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 204–217. <https://doi.org/10.1002/MDE.2584>
- Bijman, J., & Iliopoulos, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: Policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497–508. <https://doi.org/10.1111/APCE.12048>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:14678292;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanish, M., Hendrikse, G. W. J., Kühn, R., Ollila, P., & Pyykkönen, P. (2012). *Support for Farmers' Co-operatives. Final report*.
- Blokland, P. W., van der Meulen, H. A. B., & Bijman, J. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives: case study report Campina-Arla Foods & DMK-DOC Kaas: international merger attempts*. Wageningen UR.

- Bontems, P., & Fulton, M. (2009). Organizational structure, redistribution and the endogeneity of cost: Cooperatives, investor-owned firms and the cost of procurement. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(1), 322–343. <https://doi.org/10.1016/J.JEBO.2007.05.006>
- Bretos, I., & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154–173. <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435–458. <https://doi.org/10.1111/APCE.12258>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:14678292;ISSUE:ISSUE:DOI
- Bretos, I., Errasti, A., & Soetens, A. (2021). *International Social Economy Organizations*. 245–268. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68295-8_12
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2017). REVISITING GLOBALIZATION CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE DEVELOPMENT OF COOPERATIVES. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47–73. <https://doi.org/10.1111/APCE.12145>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:14678292;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Buccola, S. T. (2014). Agricultural Cooperatives. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*, 71–80. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52512-3.00125-X>
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M. (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97–106.
- Camargo Benavides, A. F., & Ehrenhard, M. (2021). Rediscovering the Cooperative Enterprise: A Systematic Review of Current Topics and Avenues for Future Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 2021 32:5, 32(5), 964–978. <https://doi.org/10.1007/S11266-021-00328-8>
- Candemir, A., Duvaléix, S., & Latruffe, L. (2021). AGRICULTURAL COOPERATIVES AND FARM SUSTAINABILITY – A LITERATURE REVIEW. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1118–1144. <https://doi.org/10.1111/JOES.12417>;JOURNAL:JOURNAL:14676419
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807–815. <https://doi.org/10.1016/J.CPTL.2018.03.019>
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>

- Chaddad, F. (2012). Advancing the theory of the cooperative organization: The cooperative as a true hybrid. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 445–461. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8292.2012.00472.X>;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER
- Chaddad, F., & Cook, M. (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348–360. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9353.2004.00184.X>;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/AGR.21328>;CSUBTYPE:STRING:SPECIAL;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591–603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298.
- Cook, M. L. (1995). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153–1159. <https://doi.org/10.2307/1243338>
- Cooperative identity, values & principles | ICA*. (n.d.). Retrieved February 11, 2026, from <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487–523. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Demko, I. (2018). Trends of U.S. Agricultural Cooperatives (1913-2016). *All Maxine Goodman Levin School of Urban Affairs Publications*. https://engagedscholarship.csuohio.edu/urban_facpub/1577
- Dicken, P. (2007). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. SAGE Publications Ltd.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dunn, J. R. (1988). Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 83–93. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.46212>
- Errasti, A. M., Heras, I., Bakaikoa, B., & Elgoibar, P. (2003). The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public*

and *Cooperative Economics*, 74(4), 553–584. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8292.2003.00235.X>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:14678292;WGROU:STRING:PUBLICATION

Fairbairn, B. (1994). *The meaning of Rochdale: The Rochdale pioneers and the co-operative principles*.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.

Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666–682. <https://doi.org/10.1177/1350508414537625>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:ORGA;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER

Fulton, M. E., & Hueth, B. (2009). Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview. *Journal of Cooperatives*, 23, i–xi. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.56894>

Gaurwitsch, S., & Nilsson, J. (2010). Members' readership of annual reports—A cross-national comparison of supply cooperatives. *Journal of Co-Operative Studies*, 43(1), 5–13.

Gezahegn, T. W., Van Passel, S., Berhanu, T., D'Haese, M., & Maertens, M. (2019). Big is efficient: Evidence from agricultural cooperatives in Ethiopia. *Agricultural Economics (United Kingdom)*, 50(5), 555–566. <https://doi.org/10.1111/AGEC.12509>;WGROU:STRING:PUBLICATION

Gijselinckx, C., & Bussels, M. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives. Country Report Belgium*.

Grashuis, J. (2023). Better performance after mergers and acquisitions? The case of US farmer cooperatives. *Agricultural Finance Review*, 83(3), 498–510. <https://doi.org/10.1108/AFR-12-2022-0145>

Grashuis, J. (2025). Robust Collective Action by Farm Producers: Analyzing Co-Operatives as Common Property Institutions. *International Journal of the Commons*, 19(1), 51–66. <https://doi.org/10.5334/IJC.1372>

Grashuis, J., & Elliott, M. (2018). The role of capital capacity, spatial competition, and strategic orientation to mergers and acquisitions by U.S. farmer cooperatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 6(2), 78–85. <https://doi.org/10.1016/J.JCOM.2018.06.004>

Grashuis, J., & Ye, S. U. (2019). A REVIEW OF THE EMPIRICAL LITERATURE ON FARMER COOPERATIVES: PERFORMANCE, OWNERSHIP AND GOVERNANCE, FINANCE, AND MEMBER ATTITUDE. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(1), 77–102. <https://doi.org/10.1111/APCE.12205>

Hansen, H. O. (2024). *The Food Industry*. 59–97. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58152-6_3

- Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- Harte, L., & O'connell, J. J. (2007). European dairy cooperative strategies: Horizontal integration versus diversity. In *Vertical markets and cooperative hierarchies: The role of cooperatives in the agri-food industry* (pp. 195–211). Springer.
- Hendrikse, G. W. J. (1998). Screening, Competition and the Choice of the Cooperative as an Organisational Form. *Journal of Agricultural Economics*, 49(2), 202–217. <https://doi.org/10.1111/J.1477-9552.1998.TB01264.X>
- Hendrikse, G. W. J., & Veerman, C. P. (2001). Marketing cooperatives and financial structure: A transaction costs economics analysis. *Agricultural Economics*, 26(3), 205–216. <https://doi.org/10.1111/J.1574-0862.2001.TB00064.X>;CTYPE:STRING:JOURNAL
- Hind, A. M. (1999). Co-operative Life Cycle and Goals. *Journal of Agricultural Economics*, 50(3), 536–548. <https://doi.org/10.1111/J.1477-9552.1999.TB00897.X>;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (2017). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *https://doi.org/10.5465/256948*, 40(4), 767–798. <https://doi.org/10.5465/256948>
- Iliopoulos, C. (2009). The evolution of solutions to the free rider problem in US agricultural bargaining cooperatives. In *Research Topics in Agricultural and Applied Economics: Volume 1* (pp. 77–94). Bentham Science Publishers.
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2018). Member Heterogeneity in Agricultural Cooperatives: A Systems-Theoretic Perspective. *Sustainability 2018, Vol. 10, Page 1271*, 10(4), 1271. <https://doi.org/10.3390/SU10041271>
- Jaarverslagen | Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties (VBT). (n.d.). Retrieved February 11, 2026, from <https://www.vbt.eu/jaarverslagen/>
- Jamaluddin, F., Saleh, N. M., Abdullah, A., Hassan, M. S., Hamzah, N., Jaffar, R., Abdul Ghani Aziz, S. A., & Embong, Z. (2023). Cooperative Governance and Cooperative Performance: A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>;WGROUP:STRING:PUBLICATION
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Kenkel, P., Spence, B., & Assistant, R. (2003). *POST MERGER FINANCIAL PERFORMANCE OF OKLAHOMA COOPERATIVES*. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.35023>
- Koller, E. F. (1950). Vertical Integration of Agricultural Cooperatives. *Journal of Farm Economics*, 32(4), 1048. <https://doi.org/10.2307/1233856>
- Lambrechts, G. (2013). Coöperaties en producentenorganisaties. *Een Doorlichting. Beleidsdomein Landbouw En Visserij, Vlaamse Overheid*.

- Lund, M. (2012). Multi-stakeholder co-operatives: Engines of innovation for building a healthier local food system and a healthier economy. *Journal of Cooperative Studies*, 45(1), 32.
- Luzarraga Monasterio, J. M., & Irizar Etxeberria, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, ISSN 0213-3865, N°. 79, 2012 (*Ejemplar Dedicado a: El Cooperativismo Ante La Globalización*), Págs. 114-145, 79(79), 114–145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3876131&info=resumen&idioma=SPA>
- Malik, M. F., Anuar, M. A., Khan, S., & Khan, F. (2014). Mergers and acquisitions: A conceptual review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(2), 520.
- Mazzarol, T., Limnios, E. M., & Reboud, S. (2011). Co-operative enterprise: A unique business model. *Paper Submitted for the Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Annual Conference, Wellington*, 17.
- Meade, J. E. (1972). The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing. *The Economic Journal*, 82(325s), 402–428. <https://doi.org/10.2307/2229945>
- Meliá-Martí, E., Lajara-Camilleri, N., Martínez-García, A., & Juliá-Igual, J. F. (2021). Why Do Agricultural Cooperative Mergers Not Cross the Finishing Line? *Agriculture (Switzerland)*, 11(11), 1173. <https://doi.org/10.3390/AGRICULTURE11111173/S1>
- Meliá-Martí, E., & Martínez-García, A. M. (2015). Characterization and analysis of cooperative mergers and their results. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(3), 479–504. <https://doi.org/10.1111/APCE.12083>; CTYPE:STRING:JOURNAL
- Nakayiso, E., & Andrew, N. (2023). A historical review on the global evolution, benefits, challenges and performance of cooperatives. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 51–75.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *LTA*, 4(99), 449–470.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329–356. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0)
- Nilsson, J., & Hakelius, K. (2024). *Mergers Among Agricultural Cooperatives. A Literature Review with an Empirical Illustration*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4897193>
- Nilsson, J., & Hakelius, K. (2026). Mergers among agricultural cooperatives. A literature review with an empirical illustration. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 14(1), 100281. <https://doi.org/10.1016/J.JCOM.2026.100281>

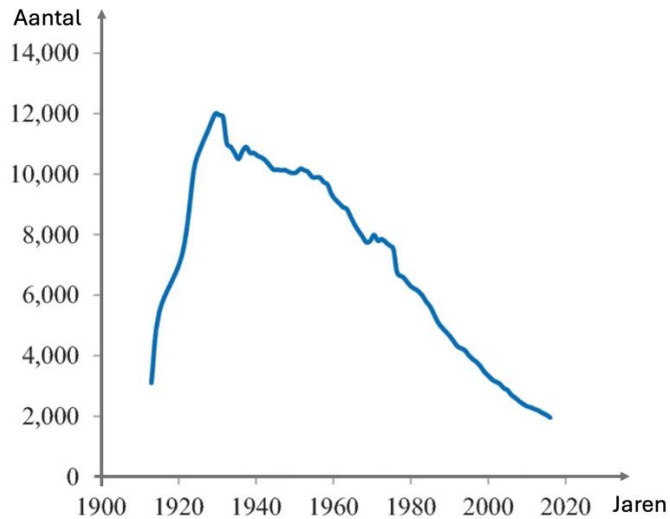
- Nilsson, J., & Lind, L. W. (2015). Institutional changes in the Swedish meat industry. *British Food Journal*, 117(10), 2501–2514.
- Nilsson, J., & Madsen, O. Ø. (2007). Issues in cross-border mergers between agricultural co-operatives. *Journal of Co-Operative Studies*, 40(3), 27–38.
- Nilsson, J., Svendsen, G. L. H., & Svendsen, G. T. (2012). Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? *Agribusiness*, 28(2), 187–204. <https://doi.org/10.1002/AGR.21285>;JOURNAL:JOURNAL:15206297;PAGEGROUP:STRING:PUBLICATION
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168–2177. <https://doi.org/10.1016/J.SOCEC.2008.02.009>
- Ofori, E., Yeager, E. A., & Briggeman, B. C. (2025). Estimating potential gains from agricultural cooperative mergers. *Agribusiness*, 41(2), 505–520. <https://doi.org/10.1002/AGR.21907>;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Ortmann, G. F., & King, R. P. (2007). Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 40–68.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. <https://doi.org/10.5465/Amr.2006.20208683>, 31(2), 309–328. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208683>
- Pokharel, K. P., Archer, D. W., & Featherstone, A. M. (2020). The Impact of Size and Specialization on the Financial Performance of Agricultural Cooperatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 8(2), 100108. <https://doi.org/10.1016/J.JCOM.2020.100108>
- Pokharel, K. P., & Featherstone, A. M. (2019). Estimating multiproduct and product-specific scale economies for agricultural cooperatives. *Agricultural Economics (United Kingdom)*, 50(3), 279–289. <https://doi.org/10.1111/AGEC.12483>;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Richards, T. J., & Manfredi, M. R. (2003a). Cooperative mergers and acquisitions: the role of capital constraints. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 152–168.
- Richards, T. J., & Manfredi, M. R. (2003b). Post-merger performance of agricultural cooperatives. *Agricultural Finance Review*, 63(2), 175–192. <https://doi.org/10.1108/00215070380001148>
- Roose, H., & Meuleman, B. (2014). *Methodologie van de sociale wetenschappen: een inleiding*. Academia Press.
- Rothschild, J., & Whitt, J. A. (1986). *The cooperative workplace: Potentials and dilemmas of organisational democracy and participation*. CUP Archive.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2023). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.

- Seo, F., Hudson, D., McCallister, D., Johnson, P., & Park, J. (2024). Managers, Boards, and the Principal-Agent Problem in Cooperatives: A Survey of Cooperative Managers in Texas. *Journal of Cooperatives*, 37, 1–33. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.348501>
- Serdyukov, S., & Grima, F. (2025). Building an agreement in a farming cooperative governance: A Sociology of conventions approach. *European Management Journal*, 43(1), 89–100. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2024.01.001>
- Sexton, R. J. (1990). Imperfect competition in agricultural markets and the role of cooperatives: A spatial analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, 72(3), 709–720.
- Siedlok, F., Callagher, L., Elsahn, Z., & Korber, S. (2024). Strategy Performance to Avoid Degeneration: How producer cooperatives can achieve social and economic goals. *Organization Studies*, 45(1), 31–57. <https://doi.org/10.1177/01708406231193255;WGROU:STRING:PUBLICATION>
- Siems, M. M., & Alvarez-Macotella, O. (2017). The G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015: A Critical Assessment of their Operation and Impact. *Journal of Business Law*, 310–328. <https://ssrn.com/abstract=3000329><https://ssrn.com/abstract=3000329>Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3000329>
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33–60. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8292.2004.00242.X>
- Staatz, J. M. (1987). Recent developments in the theory of agricultural cooperation. *Journal of Agricultural Cooperation*, 2, 74–95.
- Staessens, M., Dufays, F., & Billiet, A. (2021). *Belgian Cooperative Monitor 2021*.
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting ‘degeneration’ in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626–644. <https://doi.org/10.1177/1350508414537624;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- Theuvsen, L., & Ebneeth, O. (2005). Internationalization of cooperatives in the agribusiness: concepts of measurement and their application. *Strategies for Cooperation*, 395–419.
- Tortia, E., Valentinov, V., & Iliopoulos, C. (2013). Agricultural cooperatives. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(1), 23–36.
- Unterrainer, C., Weber, W. G., Höge, T., & Hornung, S. (2022). Organizational and psychological features of successful democratic enterprises: A systematic review of qualitative research. *Frontiers in Psychology*, 13, 947559. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.947559/FULL>
- Valentinov, V. L. (2004). Toward a social capital theory of cooperative organisation. *Journal of Cooperative Studies*, 37(3), 5–20.

- Van der Krogt, D., Nilsson, J., & Høst, V. (2007). The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies—with an empirical study of the European dairy industry. *Agribusiness*, 23(4), 453–472. <https://doi.org/10.1002/AGR.20140>
- Vandenburg, J. M., Fulton, J. R., Hine, S. E., & McNamara, K. T. (2000). *Driving forces and success factors for mergers, acquisitions, joint ventures, and strategic alliances among local cooperatives*.
- VBT. (2024). *Jaarverslag 2024*.
- What is a cooperative?* | ICA. (n.d.). Retrieved December 2, 2025, from <https://ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>
- World Cooperative Monitor* | ICA. (2025). <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2025-edition>

Bijlages

Bijlage A: Trend van consolidatie



Figuur A1: Evolutie van het aantal landbouwcoöperaties in de Verenigde Staten, gebaseerd op Hansen (2024). Tussen 1979 en 2019 daalde het aantal Amerikaanse landbouwcoöperaties van 6 445 tot minder dan 1 800 (Grashuis, 2023; Grashuis & Elliott, 2018). Tegelijkertijd nam de gemiddelde omvang van coöperaties toe, zowel in termen van ledenaantal als economische activiteiten.

Bijlage B: Interviewgids

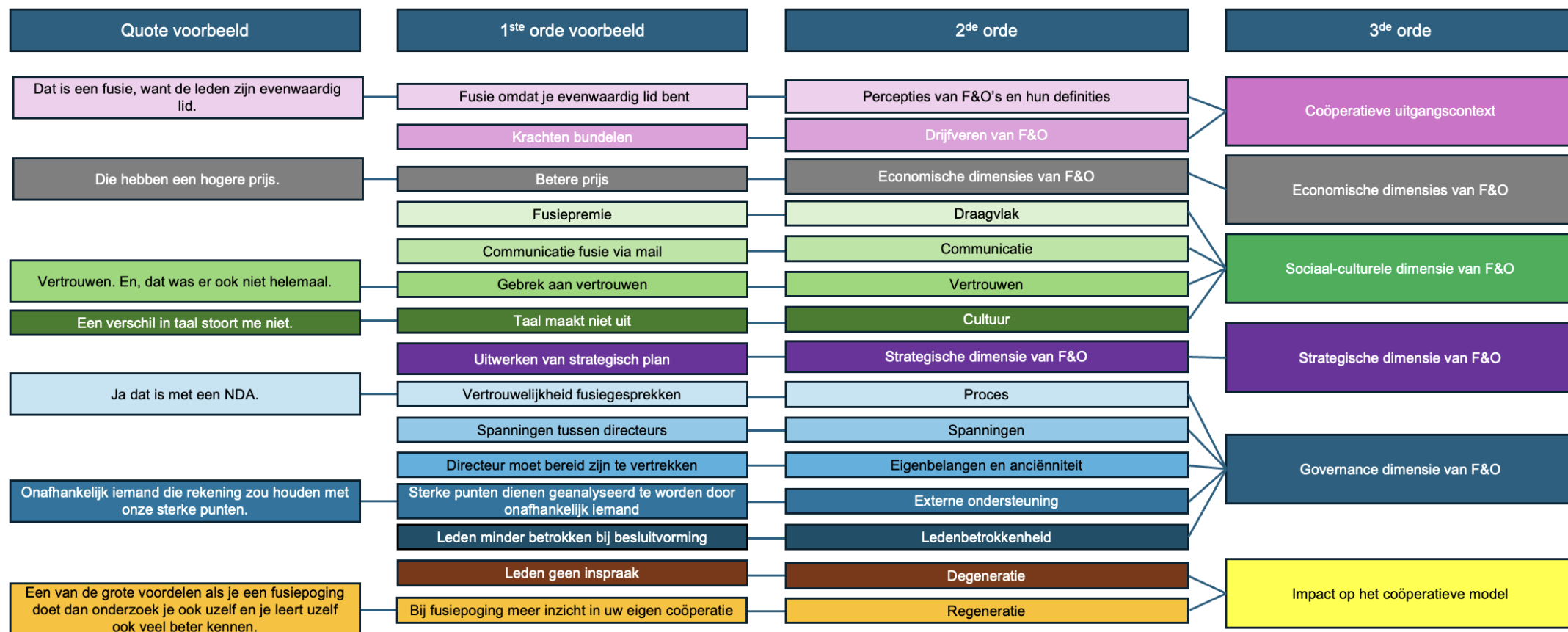
Tabel B1: Interviewgids voor leden, bestuursleden en managers.

Ijsbrekers	
Leden	Managers
- Hoe lang bent u lid van de coöperatie? - Wat is uw rol binnen de coöperatie? (indien bestuurslid)	- Hoelang bent u al actief binnen deze coöperatie? - Wat is uw huidige functie?
Betekenis coöperatie	
1. Wat waren voor u de belangrijkste redenen om lid te worden (of te blijven) van deze coöperatie?	
Verwachtingen rond fusies en overnames	
1. Kunt u beschrijven wat u weet over fusies en overnames binnen deze coöperatie?	
2. Waarom was er volgens u een fusie of overname noodzakelijk, of net niet?	
Ervaring van het fusie-/ overnameproces	
1. Hoe heeft u het fusie- of overnameproces zelf ervaren? // Als er nu een fusie of overname zou plaatsvinden tussen deze coöperatie en een andere landbouwcoöperatie hoe zou u dan reageren?	
2. Waren er momenten waarop u het gevoel had dat u meer of minder op de hoogte was van wat er gebeurde?	
3. Hoe heeft het fusie- of overnameproces volgens u de organisatie als geheel beïnvloed?	
4. Hoe denkt u dat het fusieproces door de meerderheid van de leden/medewerkers werd ervaren?	
Impact op lidmaatschap	
1. Als u vandaag terug kijkt: wat zijn voor u persoonlijk de belangrijkste gevolgen of veranderingen van de fusie/overname?	
2. Zou u, met de kennis van vandaag, opnieuw dezelfde keuze maken? Waarom (niet)?	
3. Hoe heeft de fusie de relatie tussen leden en management veranderd?	
4. Wat was de rol van het bestuursorgaan in het fusieproces?	
Impact of veranderingen voor u persoonlijk	
1. Wat zijn redenen waarom een fusie of overname algemeen zou kunnen mislukken of mislukt zijn?	
2. Wat zijn voor u de succesfactoren waarom een fusie of overname in het algemeen zou lukken?	
3. Hoe heeft de fusie of overname uw bereidheid om actief mee te denken of deel te nemen beïnvloed?	
a. Hoe wordt dit door andere leden ervaren?	
4. Voelt u zich vandaag meer, minder of anders verbonden met de coöperatie dan voor de fusie of overname?	

Tabel B2: Interviewgids voor de experts.

Ijsbrekers
1. Kunt u kort uw huidige functie toelichten? 2. Hoelang bent u al actief binnen deze sector?
Fusies en overnames in de sector
1. Over welke grote fusies of overnames binnen landbouwcoöperaties weet u iets? 2. In welke mate worden fusies of overnames volgens u gedreven door een economische noodzaak? 3. Welke andere redenen zijn er volgens u om te fusioneren of overnames te starten?
Ervaring en beoordeling van fusie-/overnametrajecten
1. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen waarom fusies of overnames binnen landbouwcoöperaties kunnen mislukken? 2. Welke factoren acht u cruciaal voor een succesvolle fusie of overname? 3. Welke aanbevelingen zou u formuleren voor coöperaties die vandaag een fusie of overname overwegen?
Governance, ledenbetrokkenheid en vertrouwen
1. In welke mate wordt er volgens u voldoende rekening gehouden met leden voor of tijdens fusies en overnames? Bijvragen: over inspraak, wanneer in het proces en op welke manier 2. Welke rol spelen leden in de voorbereidende fase van een fusie of overname? 3. Hoe ziet u de relatie tussen leden, management en het bestuursorgaan bij fusies of overnames? 4. Zijn er volgens u spanningen tussen leden, management en het bestuursorgaan?
Impact op betrokkenheid en legitimiteit
1. Welke impact hebben fusies of overnames volgens u op de betrokkenheid van leden in de coöperatie na de fusie of overname?

Bijlage C: Codeerboom



Figuur C1: Codeerboom

Bijlage D: Algemene motivatie om lid te zijn bij de coöperatie

Vanuit het perspectief van leden spelen de coöperatieve waarden zelden een doorslaggevende rol in waarom ze lid zijn. Zo blijkt dat de keuze voor een landbouwcoöperatie vaak historisch en familiaal verankerd is. Ook werd er gekeken naar praktische aspecten die een directe impact hadden op de bedrijfsvoering van de leden. Daarbij werden zekerheid van afzet, prijszetting, vlotte uittredingsmogelijkheden en voldoende operationele vrijheid als belangrijk ervaren.

“ [Noemt een landbouwcoöperatie] die betalen wel goed maar als je daar weg wilt gaan zit je met een probleem met die aandelen.” (Lid 2)

“Ik heb niet gekozen voor een coöperatie om het mee te gaan besturen en die coöperatieve dingen. Ik heb voor die coöperatie gekozen voor de zekerheid en voor ja, de snelheid voor te kunnen vertrekken en mijn aandelen terug te krijgen.” (Lid 3)

“Bijkomend is eigenlijk dat we op de coöperatie veel meer vrijheid kregen dan dat we in de coöperatie van [noemt een landbouwcoöperatie] zouden kunnen doen.” (Lid 4)

Deze bevindingen werden door experts bevestigd en gekaderd in een breder perspectief. Zij benadrukten in het bijzonder de kloof tussen het coöperatieve principe ‘open en vrijwillig lidmaatschap’ en de praktische invulling ervan. Volgens hen kunnen bepaalde mechanismen, zoals uittredingsvoorwaarden, in de praktijk afwijken van de coöperatieve idealen.

“Als je je coöperatie wilt verlaten, moet je vaak een paar jaar wachten en dan maken ze je het leven onmogelijk.” (Expert 3)

Bijlage E: Algemene tendensen van degeneratie binnen de Vlaamse landbouwcoöperaties

Binnen de steekproef kwam naar voren dat leden hun relatie met de coöperatie voornamelijk vanuit een economisch perspectief benaderen. Vooral prijszetting en afzetzekerheid werden door leden beschouwd als centrale voordelen van het coöperatieve model. Ook stelden leden dat er niet veel sociaal is aan een grote coöperatie. Dit suggereert dat hun betrokkenheid in sterke mate wordt gestuurd door economische overwegingen en een zakelijk visie, eerder dan door coöperatieve waarden.

“Als alles in orde is en alles loopt goed en de prijs is goed dan zijn wij content.” (Lid 2)

Ook wordt het principe van open en vrijwillig lidmaatschap door sommige leden in vraag gesteld. Ze ervaren dat de coöperatie in toenemende mate functioneert als een IOF of businessmodel dat gericht is op overleving en economische prestaties, eerder dan op collectieve waarden. Dit perspectief werd niet alleen door leden, maar ook door bepaalde voormalige voorzitters gedeeld.

Sommige grotere leden investeren bovendien zelf in onderzoek en ontwikkeling, wat spanningen creëert met het coöperatieve principe van collectieve batenverdeling. In dat kader geven verschillende leden aan dat het gelijkheidsprincipe in de huidige context niet langer als vanzelfsprekend wordt ervaren.

“Alles moet voor iedereen gelijk zijn, maar in onze manier van telen en van commercialiseren past dat eigenlijk niet ... In [noemt een landbouwcoöperatie] heb je meer een coöperatie voor mij naar de theorie van het woord coöperatief, iedereen moet gelijk zijn, maar wat is gelijk ? Geraak je dan wel voldoende vooruit?” (Lid 4)

Aanvullend bleek dat F&O zich niet enkel op het niveau van de coöperatie zelf afspelen, maar ook op het niveau van het lid en diens vennootschap. In dergelijke gevallen werd verwacht dat de coöperatie voldoende openstaat voor deze evoluties; indien dit niet het geval is, bestaat het risico dat het lid de coöperatie verliet:

“Wij hebben dat heel duidelijk gesteld bij de coöperatie van we willen graag met jullie samenwerken als jullie onze manier van werken ook mee ondersteunen. Als dat niet kan dan gaan wij morgen weg bij de coöperatie. We zijn wel van die orde van grootte dat we niet perse de coöperatie nodig hebben en dat moet puur een economisch belang zijn.” (Lid 4)

Bijlage F: Synthesetabel percepties en degeneratie/regeneratie per actor

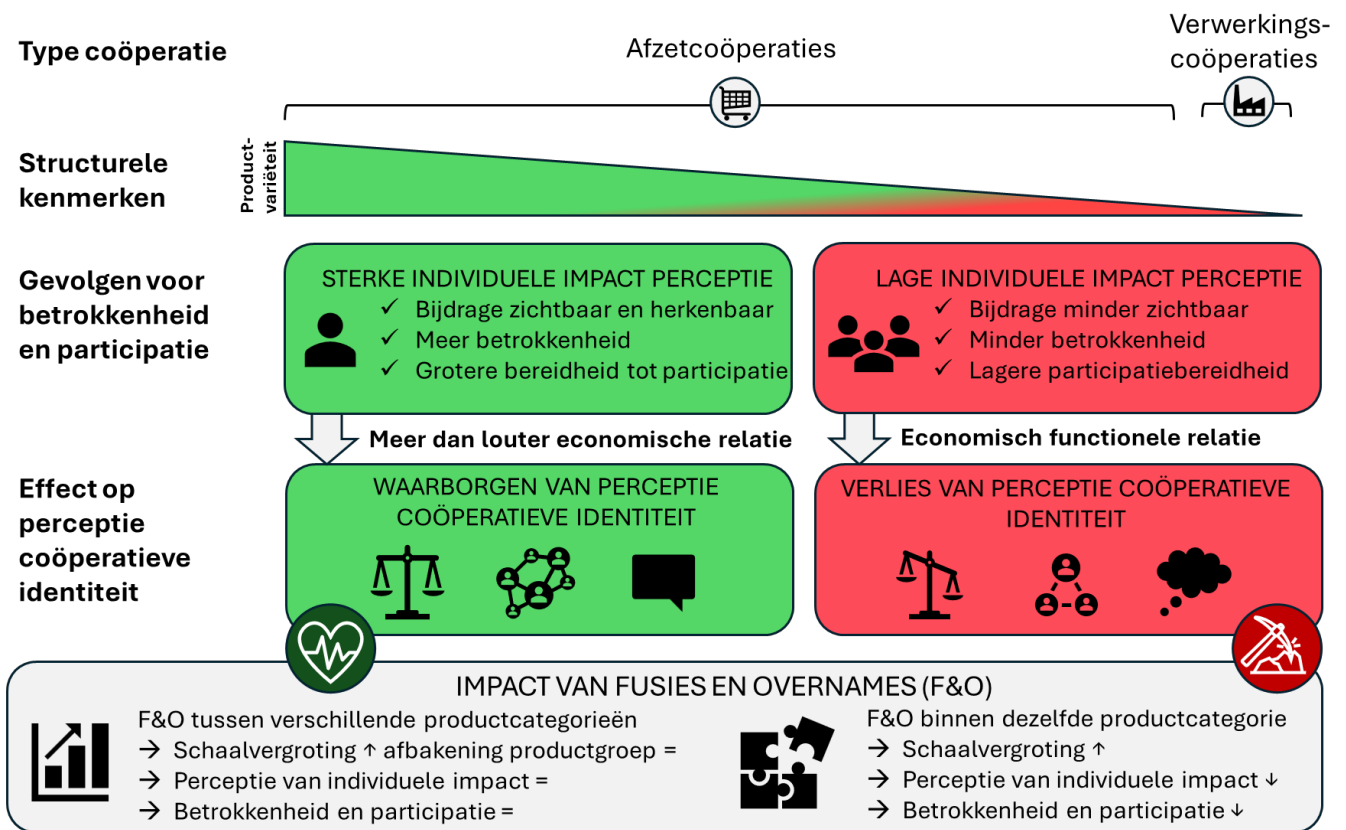
Tabel F1: Sociaal-culturele percepties van degeneratie/regeneratie per actor.

Thema	Degeneratie (x) / regeneratie (✓) per actor	Perceptie per actor
Draagvlak	X: fusiepremies	Lid: /
		Bestuurslid: nadruk op relationele factoren
		Manager: strategische noodzaak centraal, gevoelig voor snelle opeenvolgende F&O
Communicatie	X: voorzitter en directeur werken alles uit X: leden pas in latere fase op de hoogte, waardoor weinig inspraak X: communicatie strategisch in gezet door bestuursleden en management	Lid: pas laat op de hoogte, verschil in informatieverwerking
		Bestuurslid: gefaseerde, selectieve en professioneel gestuurde communicatie
		Manager: gefaseerde, selectieve en professioneel gestuurde communicatie
Vertrouwen	X: prijszetting belangrijker voor leden dan coöperatieve principes ✓: behoud van sleutelfiguren	Lid: belang van prijszetting fusiepartner
		Bestuurslid: belang van gedeeld geloof in project
		Manager: focus op behoud van sleutelfiguren
Cultuur	✓: behoud van eigenheid en identiteit ✓: samenwerkingen tussen coöperaties	Lid: vrees voor verlies voordelen
		Bestuurslid: behoud van eigenheid van de coöperatie
		Manager: behoud van eigenheid van de coöperatie door samenwerkingen

Tabel F2: Governancefactoren, percepties en degeneratie/regeneratie per actor.

Thema	Degeneratie (x) / regeneratie (✓) per actor	Perceptie per actor
Proces	X: niet betrekken van leden in beginfase, implicatie op democratische besluitvorming ✓: coöperaties leren zichzelf beter kennen	Lid: in beginfase bewust beperkt betrokken, later sterk betrokken
		Bestuurslid: intensieve rol in beginfase, verschil in invulling bestuursorgaan na F&O
		Manager: intensieve rol in beginfase, focus op overgangsfase, verschil in invulling directie na F&O
Spanningen		Lid: spanningen als inherent en onvermijdelijk onderdeel, voor- en tegenstanders
		Bestuurslid: ongelijke partner zorgt voor afspringen F&O
		Manager: dominante rol zorgt voor afspringen F&O
Eigenbelangen en anciënniteit	X: spanningsveld binnen ledencontrole, opbouwende machtsposities van voorzitter en directeur	Lid: beaamt dat eigenbelangen en anciënniteit spelen bij voorzitter en directeur
		Bestuurslid: eigenbelangen en anciënniteit
		Manager: eigenbelangen en anciënniteit
Externe ondersteuning		Lid: /
		Bestuurslid: /
		Manager: voor objectiviteit van proces
Leden-betrokkenheid	X: vermindering effectieve participatie van de leden X: lid lage participatie en machteloosheid X: sommige coöperaties ongelijke behandeling leden ✓: hernieuwde aandacht voor ledenrelaties	Lid: toenemende afstand tot algemene vergadering, vermindering effectieve participatie, stemmen niet, gevoel van machteloosheid, lage betrokkenheid
		Bestuurslid: /
		Manager: leden belangen verdedigen essentieel, ongelijke behandeling leden, na mislukte F&O-poging actiever luisteren naar leden

Bijlage G: Gepercipieerde ledenimpact



Figuur G1: Kader van gepercipieerde ledenimpact. Gaat ervan uit dat de mate waarin leden hun individuele bijdrage als zichtbaar, herkenbaar en betekenisvol ervaren, bepalend is voor hun betrokkenheid, participatie en identificatie met de coöperatie.

Gebruik van GenAI

Gedragscode en transparantieverklaring voor het gebruik van GenAI door KU Leuven-studenten (academiejaar 2025-2026)

Generatieve AI (GenAI)-tools kunnen worden gebruikt om verschillende soorten inhoud te genereren, zoals tekst, afbeeldingen, code, video, muziek of combinaties daarvan. Voorbeelden van dergelijke tools zijn onder andere ChatGPT, Google Gemini, Microsoft Copilot, Midjourney, Claude.ai, Perplexity.ai en DALL·E.

Deze gedragscode helpt studenten transparant te zijn over het gebruik van GenAI en sluit aan bij de universitaire principes van academische integriteit.

Belangrijke richtlijnen en opmerkingen

- **Gevoelige of persoonsgegevens:** Niet alle GenAI-tools beschermen je gegevens even goed. **Gebruik geen gratis GenAI-tools om vertrouwelijke of persoonsgegevens in te voeren.** Wat vertrouwelijke en persoonsgegevens zijn, vind je nader omschreven in [de drie vertrouwelijkheidsniveaus van het KU Leuven data classificatiemodel](#) (niet vertrouwelijk, vertrouwelijk, strikt vertrouwelijk). In geval van vertrouwelijke gegevens mag je enkel veilige tools gebruiken. Gebruik bij voorkeur **Microsoft 365 Copilot Chat met je KU Leuven account**; indien je toch een andere GenAI-tool wenst te gebruiken, moet je er **absoluut zeker** van zijn dat deze tool de informatie die je ingeeft **niet blijvend opslaat en hergebruikt**. **Vermijd het invoeren van deze gegevens**; doe het alleen voor zover strikt nodig en gebruik voor persoonsgegevens anonieme of gepseudonimiseerde gegevens. Voor strikt vertrouwelijke gegevens moet je bovendien eerst overleggen met je docent of promotor.
- **Auteursrechten:** Voor auteursrechtelijk beschermd materiaal (dat je rechtmatig bekomen hebt) gebruik je bij voorkeur **Microsoft 365 Copilot Chat met je KU Leuven account**; indien je toch een andere GenAI-tool wenst te gebruiken, moet je er **absoluut zeker** van zijn dat deze tool de informatie die je ingeeft **niet blijvend opslaat en hergebruikt**.
- GenAI mag niet gebruikt worden voor data of onderwerpen die onder een **geheimhoudingsverklaring** vallen ([Non-Disclosure agreement, NDA](#)). Zelfs indien er geen NDA is, kan het nodig zijn bepaalde informatie vertrouwelijk te behandelen, bijv. omwille van regelgevende vereisten of door het risico op ernstige schade voor de universiteit bij bekendmaking. Twijfel je? Vraag je docent of promotor om advies.
- **Embargo op masterproef:** Overleg eerst met je docent of promotor of gebruik van GenAI is toegestaan.
- Overweeg steeds of het gebruik van een GenAI-tool verantwoord is, ook rekening houdend met [duurzaamheidsaspecten](#) (in het bijzonder bij gebruik als zoekmachine, taalhulp,...).
- Gebruik GenAI met een **wetenschappelijke en kritische houding**. De output is niet altijd correct.
- Je bent als student verantwoordelijk voor het naleven van artikel 84 van het Onderwijs- en Examenreglement. Je werk moet jouw eigen kennis, begrip en vaardigheden weerspiegelen. Plagiaatregels zijn ook van toepassing op werk dat (deels) met GenAI is gemaakt.

Artikel 84 OER: “Elk gedrag van individuele studenten waardoor zij een juist oordeel omtrent de kennis, het inzicht en/of de vaardigheden van henzelf of van andere studenten geheel of gedeeltelijk onmogelijk maken of onmogelijk pogen te maken, wordt als een onregelmatigheid beschouwd die aanleiding kan geven tot een aangepaste sanctie. Een bijzondere vorm van een dergelijke onregelmatigheid is plagiaat, namelijk de overname zonder adequate bronvermelding van

het werk (ideeën, teksten, structuren, ontwerpen, beelden, plannen, codes, ...) van anderen of van eerder werk van zichzelf, op identieke wijze of onder licht gewijzigde vorm. Elk bezit tijdens een examen van een niet-toegestaan hulpmiddel (zie artikel 65) wordt als een onregelmatigheid beschouwd.”

- Om de academische integriteit te waarborgen en plagiaat te vermijden, vind je op deze website voor studenten **meer info over transparantie en correcte bronvermelding** bij gebruik van GenAI: [NL/EN](#).
- **Lees ook: KU Leuven richtlijnen voor verantwoord gebruik van GenAI tools, en bijkomende info** ([NL/EN](#))

Tot slot

- Twijfel je of je je gebruik van GenAI moet melden? Bespreek dit dan met je docent of promotor. Vermelden is altijd beter, zelfs indien het strikt genomen niet vereist is. Let op: vermelden van GenAI-gebruik betekent niet automatisch dat het ook toegestaan is. De rechterkolom in de tabel hieronder geeft daarover meer details (gedragscode).
- Aangezien AI-tools zich snel ontwikkelen, hebben we nog niet op alles een pasklaar antwoord. Blijf dus op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen, wees open maar ook kritisch, communiceer met docenten, assistenten en medestudenten, wees zo transparant mogelijk, en leer samen onderweg.

Naam student: Maxine Gerits & Lander Hermans..... **Studentennummer:** r0795655 & r0810656.....

Geef aan met “X” of het om een opdracht of bachelor-/masterproef gaat:

☐ Deze verklaring hoort bij een **opdracht**.

Naam opleidingsonderdeel:

Vakcode:

Deze verklaring hoort bij mijn ☐ bachelorproef of ☒ masterproef.

Titel bachelor- of masterproef: Fusies en overnames in landbouwcoöperaties: governancespanningen tussen degeneratie en regeneratie

Promotor: Dr. Stefanie Friedel.....

Dagelijkse begeleider: Dr. Stefanie Friedel.....

Geef aan met "X":

☐ Ik heb geen GenAI-tool gebruikt.

☒ Ik heb een GenAI-tool gebruikt. In dit geval, geef aan **welke tools** (bijv. ChatGPT, M365 Copilot...):

GenAI-tool gebruikt als/voor:	Naam van de gebruikte GenAI-tool. Indien nuttig, omschrijf hoe je GenAI gebruikte, in verhouding tot de gedragscode.	Gedragscode:
		<u>Eerbiedig voor elk van onderstaande categorieën altijd de hoger genoemde belangrijke richtlijnen en opmerkingen (bijv. auteursrechtelijk beschermd materiaal, gevoelige of persoonsgegevens,...)</u>
Als taalhelp voor het nakijken of verbeteren van zelf geschreven teksten	ChatGPT werd gebruikt als taalondersteuning voor het nalezen, herformuleren en verbeteren van zelfgeschreven teksten.	Dit gebruik is gelijkaardig aan tools voor spelling- of grammaticacontrolle. In het algemeen hoef je in de tekst niet te verwijzen naar een dergelijk GenAI-gebruik. Echter, let op: - Indien je de GenAI-tool gebruikt om teksten te verbeteren die je niet zelf schreef, moet je verwijzen naar de originele bron of auteur (indien niet, pleeg je plagiaat en dus een onregelmatigheid).
Als parafraseertool	ChatGPT werd gebruikt voor het herformuleren en parafraseren van beperkte tekstfragmenten.	Dit gebruik is toegestaan, tenzij het is verboden door de docent of de opleiding. Je mag je eigen teksten of die van andere auteurs parafraseren en je laten inspireren door wat de GenAI-tool voorstelt (tenzij het is verboden). In het algemeen hoef je in de tekst niet te verwijzen naar een dergelijk GenAI-gebruik. Echter, let op: - Indien je de GenAI-tool gebruikt om teksten te parafraseren die je niet zelf schreef, moet je verwijzen naar de originele bron of auteur (indien niet, pleeg je plagiaat en dus een onregelmatigheid). - Kopieer geen hele tekstblokken; je moet immers begrijpen en kritisch verwerken wat je schrijft. - Controleer altijd de correctheid en betekenis van de tekst.

Als vertaalhulp om teksten te verbeteren die je zelf schreef of om teksten van anderen beter te begrijpen	/	Dit gebruik is toegestaan, tenzij het is verboden door de docent of de opleiding. Het is gelijkaardig aan het gebruik van vertaaltools (Google translate, DeepL,...). In het algemeen hoef je in de tekst niet te verwijzen naar een dergelijk GenAI-gebruik. Echter, let op: - Indien je de GenAI-tool gebruikt om teksten te vertalen die je niet zelf schreef, moet je verwijzen naar de originele bron of auteur (indien niet, pleeg je plagiat en dus een onregelmatigheid). - Controleer altijd de correctheid en betekenis van de vertaalde tekst.
Als een zoekmachine om informatie te vinden over een topic of om hierover bestaand onderzoek te vinden	ChatGPT werd gebruikt ter ondersteuning bij het verkennen van algemene informatie en bestaande inzichten binnen het onderzoeksdomein.	Dit gebruik is gelijkaardig aan bijv. Google search of Wikipedia. Als je je eigen tekst schrijft op basis van deze info, hoef je niet te verwijzen naar een dergelijk GenAI-gebruik. Echter, let op: - Je moet wel verwijzen naar het bestaande onderzoek en de verwijzingen die je hebt gecheckt en gebruikt (indien niet, pleeg je plagiat en dus een onregelmatigheid). - Wees je ervan bewust dat de output van de GenAI-tool niet 100% betrouwbaar is. De output kan niet helemaal correct of beperkt zijn door de database die de tool gebruikt. Bovendien evolueert kennis; mogelijk is de database van de GenAI-tool niet up-to-date. Controleer daarom altijd de informatie en kopieer het niet gewoon; je moet immers begrijpen en kritisch verwerken wat je schrijft.
Voor literatuuronderzoek	/	Dit gebruik is gelijkaardig aan bijv. Google Scholar. In het algemeen hoef je in de tekst niet te verwijzen naar een dergelijk GenAI-gebruik. Echter, let op: - Je moet wel verwijzen naar de literatuur verwijzingen die je hebt gecheckt en gebruikt (indien niet, pleeg je plagiat en dus een onregelmatigheid).

		- Wees je ervan bewust dat het zoekresultaat beperkt is tot de database van de GenAI-tool. Zoek en analyseer daarom vervolgens de originele wetenschappelijke bronnen. Verifieer, interpreteer, analyseer en verwerk de informatie die je bekam. Dus niet louter copy-pasten; je moet immers begrijpen en kritisch analyseren wat je schrijft. - Wees je ervan bewust dat sommige GenAI-tools geen of verkeerde verwijzingen aanleveren. Als student ben je verantwoordelijk voor het checken van het ontbreken en de correctheid van de verwijzingen. Opnieuw: dus niet louter copy-pasten.
Voor het genereren van programmeercode	/	GenAI-gebruik voor het genereren van code is toegestaan, tenzij het is verboden door de docent of opleiding. Vermeld altijd het gebruik van de GenAI-tool, in overeenstemming met de richtlijnen op de pagina hoe transparant te zijn over het gebruik van GenAI .
Voor het genereren van nieuwe (onderzoeks)ideeën	/	Dit GenAI-gebruik is toegestaan, tenzij het is verboden door de docent of opleiding. Vermeld altijd het gebruik van de GenAI-tool, in overeenstemming met de richtlijnen op de pagina hoe transparant te zijn over het gebruik van GenAI. Echter, let op: - Ga altijd na of het idee effectief nieuw is of niet. Er is een grote kans dat het gebaseerd is op bestaand werk. Indien dat het geval is, moet je verwijzen naar het bestaande werk (indien niet, pleeg je plagiat en dus een onregelmatigheid).
Voor het genereren van synthetische data	/	GenAI-gebruik voor het genereren van synthetische data is toegestaan, voor zover methodologisch en ethisch verantwoord, tenzij het is verboden door de docent of opleiding. Vermeld altijd het gebruik van de GenAI-tool, in overeenstemming met de richtlijnen op de pagina hoe transparant te zijn over het gebruik van GenAI. Echter, let op: - Check altijd de gegenereerde data op kwaliteit en mogelijke bias. De kwaliteit van de output is immers sterk

		afhankelijk van de kwaliteit van de data waarop de modellen getraind zijn.
Voor het genereren van tekstblokken (anders dan het hoger toegelaten gebruik zonder verwijzing)	/	Volgens artikel 84 Onderwijs- en Examenreglement moet je tekst een juist oordeel toelaten over je eigen kennis, inzicht en vaardigheden. Daarom is het verboden tekstblokken op te nemen zonder aanhalingstekens en verwijzing naar het gebruik van een GenAI-tool. Echter, let op: - Indien het echt nodig is tekstblokken van een GenAI-tool op te nemen, bijv. omwille van de aard van je opdracht, citeer het door gebruik van aanhalingstekens en vermeld het gebruik van de GenAI-tool, in overeenstemming met de richtlijnen op de pagina hoe transparant te zijn over het gebruik van GenAI. - In het algemeen moet een dergelijk GenAI-gebruik tot een absoluut minimum beperkt worden; check ook altijd de originele bronnen.
Voor het genereren van beeldmateriaal, video of audio	/	Gebruik van GenAI voor het genereren van afbeeldingen, video of audio is toegestaan, tenzij het verboden is door de docent of opleiding. Echter, let op: - Vermeld het gebruik van de GenAI-tool, in overeenstemming met de richtlijnen op de pagina hoe transparant te zijn over het gebruik van GenAI. - Indien je met de GenAI-tool werkt op basis van bestaande afbeeldingen, video of audio, moet je verwijzen naar het bestaande materiaal (indien niet, pleeg je plagiaat en dus een onregelmatigheid). Leg het GenAI-gebruik uit in de methodesectie (als die er is) en vermeldt eventueel ook de gebruikte prompts (of een link ernaar) en de volledige GenAI-output (of de geschiedenis). -
Overig gebruik (leg uit; het kan ook gaan om een combinatie van bovenstaande vormen)	/	Neem vooraf contact op met het onderwijsteam van het opleidingsonderdeel of de promotor van je thesis, om te checken of je voorgenomen GenAI-gebruik is toegestaan en welke

		voorwaarden eventueel van toepassing zijn. Licht ook de programmadirecteur in. Motiveer hoe het voorgenomen gebruik in overeenstemming is met de opdracht of thesis en met art. 84 Onderwijs- en Examenreglement en de KU Leuven richtlijnen voor verantwoord gebruik van GenAI tools. Leg ook de meerwaarde van het GenAI-gebruik uit. Naargelang het GenAI-gebruik, kan het nodig zijn ernaar te verwijzen in je tekst, volgens de de richtlijnen op de pagina hoe transparant te zijn over het gebruik van GenAI.
--	--	---

