

**De Coöperatie
als lijn van denken en doen,
in kerk & wereld**

Frank van den Heuvel,
22 januari 2026

Synode & Coöperatie



HANZE

Deze kaart geeft een overzicht van diverse grote en kleine Hanzesteden en de handelsroutes ter land en over zee. Ook zijn de vier Kontors aangegeven.

Legenda

- ▲ Kontor; één van de vier grote handelsposten.
- Hanzestad.
- - - (Scheepvaart) route.



Het Hanze-verband

Hier kom
ik vandaan



Achtergrond Frank van den Heuvel

- Jurist
- ING – BNG (bankwezen)
- Rabobank:
 - Corporate Clients (6 jr.)
 - Werkgroep: “Blijven we een Coöperatie?”
 - Ledenraad (Walcheren-Noord-Beveland en Den Haag) (12 jr.)
- TNO: ketens, technologie, innovatie, techniek & gedrag
- Toezichtfuncties oa:
 - *Onderlinge verzekeraars: ZLM Verzekeringen, Centramed*
 - *Coöperaties/ Verenigingen: Vereniging Eigen Huis,*
 - *Overheids-NV's: Saver (afvalbedrijf), SNB (slibverwerking)*
- Maatschappelijke bestuursfuncties
- Publicist over governance, politiek & maatschappij

3 golven van coöperatief ondernemen



Energie
Coöperatie
Gaasterland

Katholiek Sociaal Denken & Doen

- Begrippen:
 - *Personalisme*
 - *Solidariteit*
 - *Subsidiariteit*
 - *Bonum Commune*
- Encyclieken:
 - *Rerum Novarum*, Leo XIII (1891)
 - *Quadragesimo Anno*, Pius XI (1931)
 - *Centesimus Annus*, Johannes Paulus II (1991)
 - *Laudato Si & Fratelli Tutti*, Franciscus (2015)

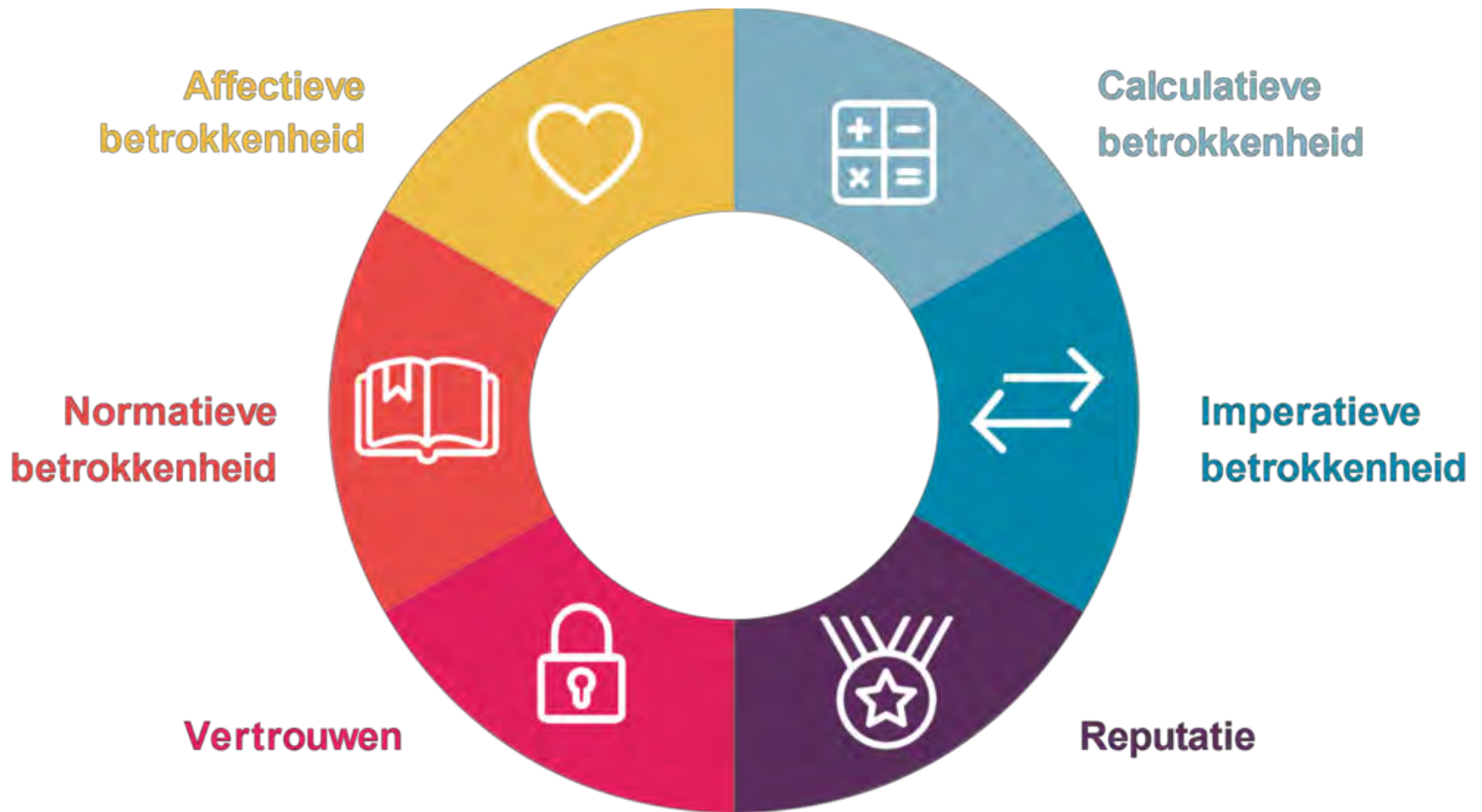


Rijnlands denken



Het woord is aan Paus Leo XIV

- Eerste Leo sinds *Rerum Novarum*!
- “Over nieuwe zaken/ontwikkelingen”
- Dat speelt weer: AI, hightech, DNA-knutselen, etc.
- Weer zoeken tussen twee uitersten: libertijns & populisme
- Tussen overheidsdominantie, hard kapitalisme, autocratie & technocratie
- Neem zijn Augustijnse achtergrond...educatie
- Eerste encycliek zal deze onderwerpen raken



Kernmerken van een
Coöperatie

Wat is belangrijk bij coöperatief denken?

Van onderop
georganiseerd

Schaaloptimalisatie

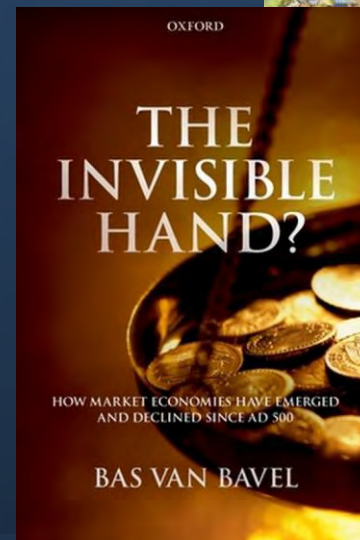
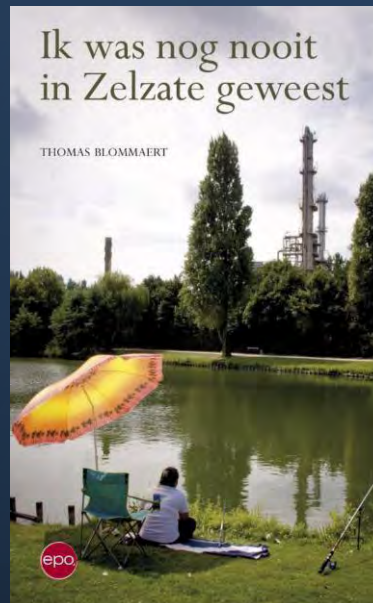
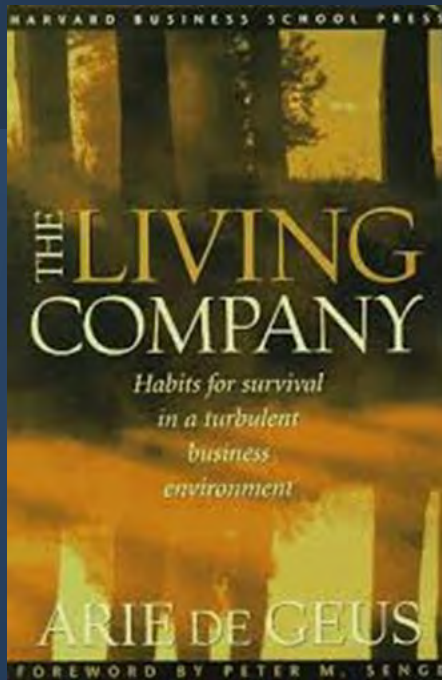
Mensen willen
meedoen,
meedenken,
meebeslissen

Subsidiariteit

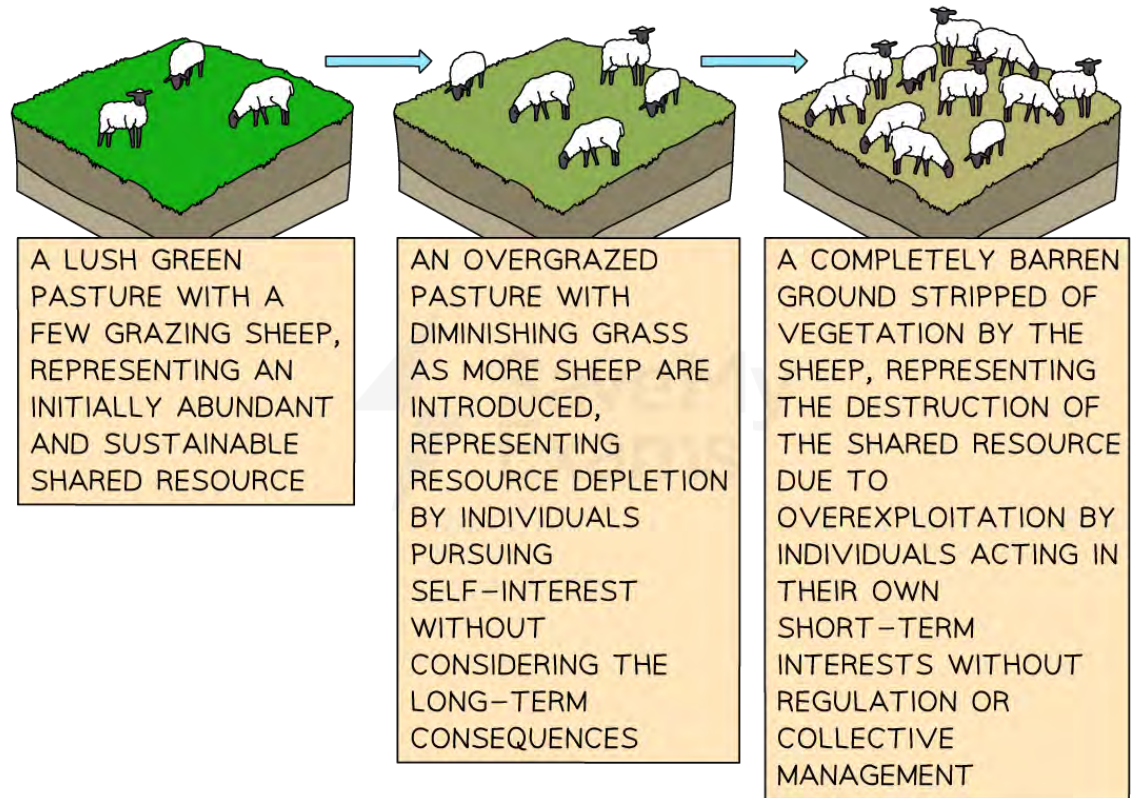
-/- Decentralisatie

-/- Franchise

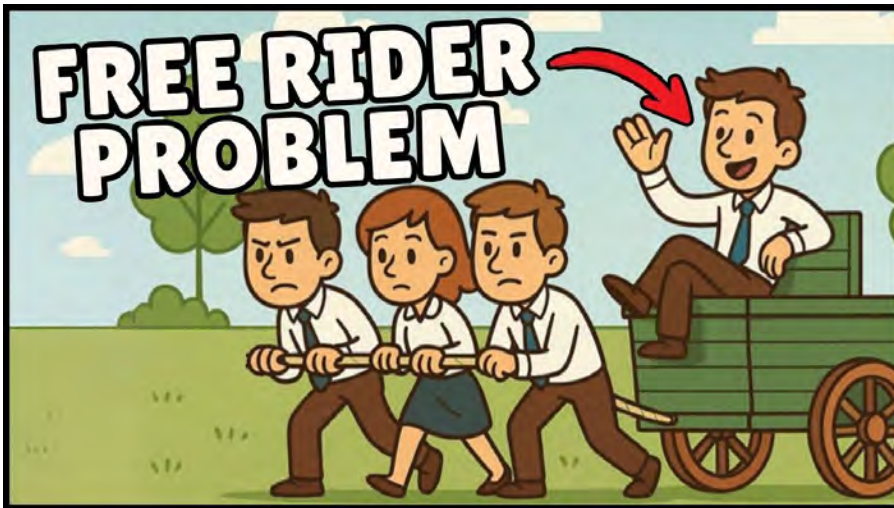
Zoeken naar balans



Tragedy of the Commons



Laveren tussen Free Rider & Zero-Sum

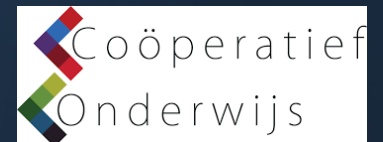




Mijn ervaringen



Andere ideeën: werknemerscoöperatie, Volksbank, Zorg, onderwijs, energie



RKK: als voorbeeld
voor
ondernemerschap

Succesvol bedrijf:

- *1,4 mrd. mensen voelen zich betrokken*
- *Groei in bijna alle continenten*
- *Iedere startup (Luther/ Calvijn/ etc.) is vakkundig gepareerd...geen monopolist meer...*
- *Blijft een slim opererend conglomeraat*
- *Goede balans tussen centraal-decentraal (parochie heeft de kleur van de omgeving)*
- *Veelal op A1-locaties*
- *Opvolging in de top is adequaat geregeld*
- *Isoleren, Polariseren of Verbinden?*

Katholieke Kerk & Coöperatie

- RKK heeft 8 sterke aspecten:
 - *Instituut: 't Vaticaan*
 - *Gebouw: 900 kerken in Rome*
 - *Inhoud: katholiek sociaal denken*
 - *Traditie: Rome*
 - *Liturgie: Woord & Tafel*
 - *Gemeenschap: parochie*
 - *Spiritualiteit: Santiago*
 - *Rituelen: witte rook*

Artikel Volkskrant over het Conclaaf

24
Maak de WOZ-heffing eerlijk en open:
publiceer alle kooprijzen van huizen

24
'Ik heb geen lachsalvo's gehoord tijdens
de nieuwe show van Theo Maassen'

25
Column: De waarde van democratie ligt nooit
-nee, echt nooit- besloten in haar resultaten

VERKIEZING NIEUWE PAUS

Boardroom van vandaag kan lessen trekken uit het eeuwenoude conclaaf

Vanaf vandaag gaan de kardinalen in conclaaf om een nieuwe paus te benoemen. De katholieke kerk zet een zorgvuldig proces in gang met een mix van urgentie en weloverwogen handelen. Hier kunnen bedrijfsdirecties nog van leren.

Bij de start van de film *Conclave* zien we ze in de eerste scène. De sluwe, de slimme, de moralist, de backbencher, de diplomaat, de bureaukraat, de verbinder. Kortom: de boardroom is met zijn archetypen meteen zichtbaar. Een groep kardinalen komt bij elkaar om de nieuwe paus te kiezen. De film is een mix van fictie en realiteit. En nu dus in het echt! De kardinalen staan voor een klus die zeer herkenbaar is voor veel raden van commissarissen: een nieuwe CEO selecteren. Het conclaaf, alles daaromheen en hoe de kardinalen de nieuwe paus gaan kiezen is een bijzonder proces, dat al vele eeuwen oud is en ook daarom nuttige lessen heeft voor de boardroom van vandaag.

Iedere tak van sport heeft zijn eigen tradities, rituelen en spelregels als het over de opvolging en het aanstellen van de nieuwe CEO gaat. In de monarchie is het helder: de koning is dood, leve de koning. Grondwet en erfopvolging maken dit overzichtelijk. In het bedrijfsleven zien we grofweg twee varianten: de nieuwe CEO is een klaargestoomde kroonprins van binnen het bedrijf, of nieuw bloed van buiten. Dus erfopvolging en continuïteit, of verandering en koerswijziging.

In de politiek gaat het weer anders. Weinig ratio. Daar is de opvolging een mix van opportunisme, kroonprins(es) en toevalligheden. Met veel ongelukken en soms succes tot gevolg. En dan de katholieke kerk. Daar zien we een mix van de drie varianten. Echte

opvolging is lastig, maar daar speelt wel dat er overlijden, gehandeld wordt. De niet te lang vacant blijven, want er moet een kardinaal of bisschop ergens op zitten. Dus dat hij het gaat doen. Dus daarom: conclaaf.

Daarom nagedacht. Ook onder de kerk zijn natuurlijk kroonprinsen - serieus - te vinden. Maar garanties er niet en het kan ook een outsider worden. Wat de 'winnaar' uiteindelijk twee maanden de stemmen moet hebben, zijn er vaak vele stemmings nodig, waarbij steeds kandidaten afvallen, maar ook opkomen. Dit is een proces dat al gauw een week duurt.

Het voordeel is dat de kardinalen elkaar goed kennen en weten wat hun sterke en zwakke punten zijn. Verder weten ze van elkaar of ze conservatiever of progressiever zijn en waar ze als paus de accenten zullen zetten. En zeker was er in de afgelopen eeuwen - net als in de politiek, het bedrijfsleven en de monarchie - ook sprake van omkopertje, vriendjespolitiek, uitruil en nog meer.



Kardinalen in conclaaf in de Sint-Pietersbasiliek in Rome tussen de uitvaart van paus Franciscus en het begin van het conclaaf. Foto Getty



Frank van den Heuvel is toezichthouder bij zeven ondernemingen, bestuurder van enkele katholieke organisaties en stichtingen.

Positief is dat de kiesgerechtigde kardinalen naar het verleden kijken, maar eveneens juist naar de toekomst: wat heeft de kerk nodig? De visionaire leider Johannes Paulus II werd opgevolgd door de wetenschappelijke, meer introverte Benedictus XVI, en deze kreeg de verbinder Franciscus als opvolger. Visie, inhoud en mensen. Alle drie zijn nodig.

Door de serie stemrondes kristalliseert het zich uit, met een compromis tot gevolg. Als een stevig aantal kardinalen neigt naar een conservatieve paus, dan moet de reactie niet zijn om een sterk progressieve kardinaal te steunen, maar juist een middenfiguur met enkele behoudende trekjes. Het voordeel is dat de meeste kardinalen van binnen komen, maar ook altijd een outsider-element hebben: een goede balans. En wanneer er geen onbetwiste favoriet is, kan ook een tussenpaus gekozen worden. Overigens werd paus Johannes XXIII begin jaren '60 als zodanig gezien, maar hij zorgde voor nieuwe wind en revolutie in de kerk.

Wat kunnen commissarissen leren van dit Roomse zoektraject? Allereerst is het een zorgvuldig proces met een mix van urgentie en weloverwogen handelen. Niet overhaast, maar wel met enig tempo. Een ander bijzonder punt is dat de selectie niet een klus is van enkelen, maar van een groep van 135 kiesgerechtigde kardinalen. Ook hierdoor worden veel aspecten meegewogen. Op de derde

plaats kent het proces een bijzondere mix van beslotenheid (Sixtijnse Kapel) en openheid (rook) zonder dat gesproken wordt over personen. Daarnaast is de nieuwe paus vaak weer een ander (archetype) dan zijn voorganger, maar hij moet wel passen in de continuïteit.

Bovendien kijkt men meer naar de rol die de nieuwe paus moet gaan vervullen (gezien het moment) dan naar de functie: zelfsturend leiderschap. De kardinalen kijken hierbij scherp naar de combinatie van kwaliteiten en ervaring, want hij moet meteen aan de slag en de inwerkperiode is kort. En tot slot, bijzonder in deze tijd, de zoektocht wordt niet belast door leeftijdsdiscriminatie.

Vandaag start het conclaaf, maar de voorbereiding is al bezig. In de komende dagen of weken zullen we zien of de kardinalen zich houden aan het filmscript of dat de film, in ieder geval, zullen veel commissarissen jaloers kijken hoe het 'bedrijf' katholieke kerk wekelang gratis publiciteit geniet met het 'hoofdkantoor' volop in de schijnwerpers. Maar wel een hoofdkantoor dat rekening moet houden met 1,4 miljard katholieken, die eenheid uitstralen, maar ook, gelukkig, divers zijn op lokaal niveau.

Is het spannend? Jazeker. Zelfs voor mijzelf, want iedere katholiek gedoopte man ter wereld kan tot paus verkozen worden.

Conclaaf: voorbeeld voor ondernemingen

- Conclave: *the Movie*
- Tradities, Rituelen & Spelregels
- Monarchie, Bedrijfsleven & Politiek
- Proces van selectie is helder:
 - *Insider? Outsider? Tussenpaus?*
 - *Urgentie, Weloverwogen, Tempo*
 - *135 kardinalen doen de klus*
 - *Beslotenheid/ openheid*
 - *Situationeel leiderschap: visionair, intellectueel, verbinder, ??*
 - *Geen leeftijdsdiscriminatie*
- Free publicity met het 'hoofdkantoor' volop in de schijnwerpers
- Script, Reality, Fictie, Non-fictie??

Coöperatie
is ook hard
& met hart
werken

