



voor coöperatief
ondernemen

COÖPERATIE CODE

Voor coöperatieve
ondernemingen

INHOUDSOPGAVE

| | | | |
|--|-----------|---|-----------|
| INLEIDING | 3 | GOOD PRACTICES | 19 |
| Voorwoord | 4 | 1. INLEIDING | 20 |
| NCR Coöperatie Code | 5 | 2. BALANS VAN DE TEGENMACHTEN / COUNTERVAILING POWER | 21 |
| Doel van de Coöperatie Code | 6 | 2.1 Governance-driehoek | 21 |
| Verhouding tot wetgeving en andere codes | 6 | 2.2 Wat te doen bij onbalans | 22 |
| Voor wie is de Coöperatie Code? | 7 | 3. DE ORGANEN IN DE COÖPERATIE | 23 |
| Toepassing en naleving | 8 | 3.1 Leden | 23 |
| Verdere ondersteuning door NCR | 8 | 3.1.1 Algemene vergadering | 23 |
| | | 3.1.2 Ledenraad | 25 |
| | | 3.2 Bestuur | 30 |
| | | 3.3 Raad van commissarissen | 36 |
| PRINCIPES & VOORSCHRIFTEN | 11 | 4. BESTUURSMODELLEN | 45 |
| 1. Coöperatief ondernemerschap | 12 | 4.1 Basismodel | 45 |
| Voorschriften | 13 | 4.2 Raad van commissarissen+ model | 46 |
| 2. Collectiviteit, wederkerigheid en ledenbetrokkenheid | 14 | 4.3 Zandlopermodel | 47 |
| Voorschriften | 15 | 4.4 One tier board / monistisch model | 48 |
| | | 5. DIVERSE THEMA'S | 50 |
| | | 5.1 Belangenafweging | 50 |
| | | 5.2 Informatievoorziening | 50 |
| | | 5.3 Interne beraadslaging | 50 |
| | | 5.4 Ledenbetrokkenheid | 50 |
| | | 5.5 Coöperatieve dialoog | 51 |
| | | 5.6 Opleidingen | 52 |
| | | 5.7 Jongerenraad | 53 |
| | | 5.8 Samenwerking met andere coöperaties | 54 |
| | | 5.9 Duurzaamheid / Maatschappelijk verantwoord ondernemen | 54 |
| | | 5.10 Financieel: externe accountant | 54 |
| | | 5.11 Uitkeringsbeleid en decharge | 55 |
| | | 5.12 Misbruik van voorwetenschap | 55 |
| | | 5.13 Commissarissen en loonheffing | 56 |



INLEIDING



Voorwoord

De coöperatieve organisatie is een vorm van gezamenlijke bedrijfsvoering. In een coöperatie werken leden samen om zo meer te bereiken dan ieder voor zich. Het is vaak een verlengstuk van de eigen onderneming. We zien coöperaties in allerlei sectoren, groot en klein. Er zijn coöperaties van particulieren, overheden, werknemers of combinaties van al het voorstaande. In alle gevallen gaat het om een vereniging met een bedrijf. En in alle gevallen ligt er een visie aan ten grondslag, een welbegrepen eigenbelang verankerd in gezamenlijkheid. Door de samenwerking worden voordelen behaald die individueel niet of minder te realiseren zijn. Voordelen zoals een betere marktpositie of risicobeperking, maar ook betere informatie of maatschappelijke doelen.

De collectieve onderneming wordt gezien als een intelligente economische oplossing maar is in haar aard niet de gemakkelijkste. Het streven is een zorgvuldige afweging van individuele belangen te maken in een balans tussen de leden, eventuele directies, bestuurders en toezichhouders. Daar komt nog bij dat de coöperatie diverse bestuursmodellen kent. Niet in elke coöperatie liggen de verhoudingen, de taakverdeling en de rolinvulling dus hetzelfde. Wel hebben ze gemeen dat hun primaire doel is geformuleerd in een gedeeld ledenbelang en onderliggende visie. Coöperaties kunnen dus veel van elkaars praktijk leren en doen dat ook: zowel regionaal, nationaal en internationaal als sectoraal en verschillend in omvang en ledentypes.

NCR Coöperatie Code

Om het samenspel tussen de diverse machten binnen een coöperatie te helpen balanceren, kennen de coöperatieve ondernemingen een code. Nationale Coöperatieve Raad (NCR) is als belangenbehartiger voor de Nederlandse coöperaties initiator en penvoerder van deze Code.

De eerste Coöperatie Code werd door NCR ontwikkeld in 2005. Aanleiding was de behoefte van coöperaties aan een eigen code die ondersteuning en inspiratie biedt. De coöperatie wijkt immers qua doel, waarden en organisatie af van de kapitaalvennootschap. Doorgaans zijn leden van een coöperatieve onderneming meer betrokken bij de coöperatie, is er minder sprake van afwezigheid bij de vergaderingen van de leden en worden de leden in een eerder stadium betrokken bij de besluitvorming.

Coöperaties hebben behoefte aan een eigen code omdat:

- de ledenstructuur van een coöperatie uniek is en niet terugkomt in een andere code;
- de code een gemeenschappelijk kader geeft van normen en uitgangspunten dat niet in wetten en statuten staat;
- de code als baken kan dienen voor het geval de coöperatie niet optimaal functioneert;
- er behoefte is aan concrete handvatten die echter niet te beperkend en te belastend mogen zijn.

De Coöperatie Code uit 2005 werd herzien in 2019. Anno 2024 hebben recente ontwikkelingen en gewijzigde (maatschappelijke) inzichten, zoals duurzaamheid, ertoe geleid dat de Coöperatie Code op enkele punten opnieuw is aangepast. Hoewel de kenmerkende coöperatieve beginselen hierbij grotendeels ongewijzigd zijn gebleven, is ervoor gekozen om met name in de Voorschriften een bepaalde focus beter tot uitdrukking te laten komen. Deze nu voorliggende Code betreft dus een geactualiseerde versie van de Code uit 2019.



Doel van de Coöperatie Code

De Coöperatie Code heeft als doel bij te dragen aan verbetering van het coöperatief ondernemerschap, ledenbetrokkenheid en collectiviteit. De Coöperatie Code bevat bewust geen uitgebreide (afvink)lijst met geboden en verboden maar is gebaseerd op principes. Dit is in lijn met actuele maatschappelijke geluiden aangaande codes. De Coöperatie Code beoogt het gesprek te stimuleren bij de coöperaties onderling en bij de coöperatie intern, zowel onder haar bestuurders als haar leden.

Structuur Coöperatie Code

De Coöperatie Code bestaat uit drie onderdelen: Principes, Voorschriften en Good Practices.

De **Principes** zijn kenmerkend voor de coöperatieve rechtsvorm. Zij hebben betrekking op coöperatief ondernemerschap (de coöperatie voert een bedrijf), collectiviteit en wederkerigheid (de leden werken onderling en met de coöperatie samen hetgeen tot toegevoegde waarde leidt) en de basis van de coöperatie: ledenbetrokkenheid.

De **Voorschriften** bevatten gedragsregels of nadere bepalingen die een concretere invulling van het Principe beschrijven. Het implementeren hiervan in de coöperatie zal de werking van en samenwerking binnen de coöperatie bevorderen.



Om coöperaties te ondersteunen en te faciliteren bij het implementeren van de Principes en Voorschriften, bij de keuze voor een bepaald model en bij de verdere inrichting van de structuur van de coöperatie, zijn diverse toepassingen en uitwerkingen verzameld. Deze **Good Practices** zijn bedoeld als leidraad, ter inspiratie en als handvatten. Het al dan niet toepassen van de Good Practices staat ter beoordeling van de coöperatie.

De Principes en de Voorschriften zijn leidend en gelden voor alle coöperaties, door alle sectoren heen, ongeacht de omvang van de coöperatie.

Verhouding tot wetgeving en andere codes

Deze Coöperatie Code is aanvullend op de wet. Daar waar de wetgever reeds heeft voorzien in een dwingende regeling, wordt deze regeling niet (nogmaals) opgenomen in deze Code. Hiermee blijft de Coöperatie Code compact.

Gezien de diversiteit aan coöperaties is het goed denkbaar dat de coöperatie een andere code (bijvoorbeeld de Governance Code Zorg, Corporate Governance Code, etc) verplicht moet naleven. Hoewel nadrukkelijk getracht is de in deze Code opgenomen Principes en Voorschriften breed en algemeen toepasbaar te maken, kan de situatie zich voordoen dat er sprake is van strijdigheid tussen bepalingen van de Coöperatie Code enerzijds en verplichte wet- of regelgeving of een andere code anderzijds. In dat geval kan de coöperatie (transparant) afwijken van dit onderdeel van de CoöperatieCode volgens het 'pas toe of leg uit' principe.

Voor wie is de Coöperatie Code?

De Coöperatie Code is bedoeld voor alle coöperaties die zijn aangesloten bij de Nationale Coöperatieve Raad (NCR), groot en klein, ongeacht de sector waarin men actief is of het gehanteerde besturingsmodel.

Omdat de Code ten doel heeft te fungeren als hulpmiddel om coöperatief ondernemerschap, ledenbetrokkenheid en collectiviteit te verbeteren, wordt ernaar gestreefd dat de Coöperatie Code ook door andere coöperaties wordt nageleefd. De Principes en Voorschriften zijn immers algemeen bruikbaar en breed toepasbaar.





Toepassing en naleving

De Coöperatie Code is gebaseerd op breed gedragen coöperatieve principes en gedragsregels. Deze zijn niet vrijblijvend: van NCR-leden wordt verwacht dat ze de Principes en Voorschriften van de Coöperatie Code naleven.

NCR vraagt zijn leden om jaarlijks aan hun eigen leden verantwoording af te leggen over de opvolging van de Coöperatie Code en over de overwegingen die hieraan ten grondslag liggen: de toepassing en naleving van de Coöperatie Code wordt jaarlijks door de coöperatie geagendeerd en voorzien van een toelichting en motivering in het jaarverslag.

Leden spreken hun coöperatie aan op de naleving ervan en ook coöperaties spreken elkaar onderling hierop aan. De Coöperatie Code geldt als geslaagd indien hij leidt tot bewustwording van de gedachte die er aan ten grondslag ligt enerzijds, en tot een levendige dialoog binnen en buiten de coöperatie anderzijds.

Verdere ondersteuning door NCR

De bepalingen uit de Code komen voort uit gedegen onderzoek en uit verzamelde Good Practices gedurende het 90-jarige bestaan van NCR.

NCR is zijn leden en andere coöperatieve ondernemingen graag behulpzaam bij het toepassen van deze Code, bij het beantwoorden van vragen, en houdt zich aanbevolen voor suggesties.

Alle informatie over de Coöperatie Code is ook terug te vinden op het Coöperatieplatform.



PRINCIPES EN VOORSCHRIFTEN



1. COÖPERATIEF ONDERNEMERSCHAP

PRINCIPES

1. De coöperatie is een vereniging met een bedrijf. Coöperatief ondernemen betekent ondernemen met en ten behoeve van de leden.
2. De coöperatie is gebaseerd op de erkenning van een gemeenschappelijke behoefte.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor de lange termijn waardecreatie van de coöperatie.



VOORSCHRIFTEN

- a. Bij het doel van de coöperatie staat het belang van de leden centraal. Bestuur en toezichthouder maken in de uitoefening van het bedrijf echter een afweging tussen de belangen van alle stakeholders en verantwoorden zich hierover.
- b. De gemeenschappelijke behoeften kunnen zich richten op de onderlinge behoefte van leden om hun sociale en/of culturele en/of economische positie te versterken, maar kunnen ook gericht zijn op maatschappelijke waarde creatie.
- c. Het bestuur houdt rekening met de effecten van het handelen van de coöperatie en de met haar verbonden onderneming op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders.
- d. De coöperatie zelf kent geen eigen winststreven. Het bedrijf van de coöperatie is een middel om (het gedeelde belang van) de leden te dienen.
- e. De coöperatie bouwt vermogen op voor zover nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering op korte en langere termijn.
- f. Het bestuur stelt een uitkerings- en reserveringsbeleid vast en bespreekt dat regelmatig met de leden in het licht van de doelstelling van de coöperatie en het strategische beleid.



2. COLLECTIVITEIT, WEDERKERIGHEID EN LEDENBETROKKENHEID

PRINCIPES

1. De relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op samenwerking en solidariteit.
2. De coöperatie gaat uit van de kracht van het collectief.
3. De relatie tussen de coöperatie en het lid alsmede de relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op wederzijdse rechten en plichten.
4. De coöperatie is een ledenorganisatie op democratische grondslag.
5. Zelffinanciering door de leden is het uitgangspunt en gerelateerd aan de mate van wederkerigheid en/of de ledenbetrokkenheid.



VOORSCHRIFTEN

- a.** Coöperatiebestuurders nemen de leden vroegtijdig mee in belangrijke ontwikkelingen. Het strategische beleid en de daarbij behorende financiële kaders worden door de leden bepaald of worden ter goedkeuring aan de leden voorgelegd, tenzij de leden deze bevoegdheid hebben gedelegeerd aan het bestuur of de raad van commissarissen. In dat laatste geval worden leden vooraf betrokken in het formele besluitvormingstraject, en vindt achteraf verantwoording aan de leden plaats. Regelmatig bespreken en toetsen de coöperatiebestuurders de bestaansgrond van de coöperatie met hun leden(vergadering).
- b.** De coöperatie en haar leden besteden jaarlijks aandacht aan de beginselen van samenwerking en solidariteit.
- c.** Goed coöperatief ondernemerschap veronderstelt een volwaardige deelname van leden aan de menings- en besluitvorming in afdelingen, kringen, districten, de ledenraad, en/of de algemene vergadering. De coöperatie betreft ook de leden die geen onderdeel zijn van een formeel orgaan.
- d.** De coöperatie en het lid zijn transparant naar elkaar en voorzien elkaar actief van relevante informatie.
- e.** De ledenzeggenschap is gerelateerd aan het gebruik door de leden van de coöperatie en de mate van wederkerigheid. Ook de mate van deelname in het kapitaal kan daarbij een, zij het ondergeschikte, rol spelen.
- f.** De coöperatie heeft een ledentoe latingsbeleid en is transparant op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan het toelatingsbeleid.
- g.** Voor de uitoefening van het stemrecht hanteert de coöperatie het beginsel van 'one member, one vote' of een meervoudig stemrecht naar rato van de omvang van de transacties met het lid. Toekenning van stemrecht aan niet-gebruikende leden dient gemotiveerd te worden en beperkt te blijven.
- h.** De verhoudingen tussen de verschillende (besluitvormende) organen in de coöperatie zijn door checks and balances zodanig ingericht dat ieder zijn rol kan vervullen en er een gezonde spanning bestaat tussen leden, bestuur en interne toezichthouders.
- i.** Stemrecht is slechts één van de verschijningsvormen van zeggenschap. De zeggenschap van de leden dient te functioneren ter ondersteuning van een succesvol coöperatief ondernemerschap. Er wordt een actieve dialoog met de leden gevoerd om doelen, belangen en zorgen van de leden in beeld te hebben. Om op een constructieve manier gebruik te kunnen maken van zeggenschap dienen de leden te beschikken over de juiste relevante informatie.

VOORSCHRIFTEN

- 
- The illustration shows a central globe with a grid of dashed lines. Five stylized human figures are positioned around the globe, each interacting with it in a different way: one is lying on the top, one is sitting on top, one is sitting on the right side, one is sitting on the bottom left, and one is lying on the bottom right. A speech bubble containing the word 'VOORSCHRIFTEN' is located at the bottom right of the globe.
- j.** Besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering in de identiteit of het karakter van de coöperatieve onderneming, of van haar werkzaamheden, zijn aan goedkeuring van de algemene vergadering / ledenraad onderworpen.
 - k.** De coöperatie voorziet in opleiding en trainingsmogelijkheden voor haar leden, gekozen bestuurders en toezichthouders, managers en werknemers opdat deze optimaal kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de coöperatie.
 - l.** De coöperatie draagt de aard en de voordelen van de coöperatieve rechtsvorm pro-actief uit.
 - m.** Het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering dragen er zorg voor dat in hun besluitvormingsprocessen in-, samen- en tegenspraak gestimuleerd en geborgd worden.
 - n.** Besluitvorming vindt op democratische wijze plaats die ook recht doet aan minderheidsstandpunten.
 - o.** Ledeninvloed en -zeggenschap is essentieel in de coöperatie. Afhankelijk van het bestuursmodel nemen leden ook een wezenlijke positie in bestuur en/of toezichtsorganen, behoudens andersluidende dwingende wet- en/of regelgeving. De ledendominantie die wordt vormgegeven in de algemene vergadering of ledenraad zorgt voor ledeninvloed en controle op bestuur en toezicht in de coöperatie.
 - p.** Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren en evalueren dit periodiek. Ieder lid van het bestuur of de raad van commissarissen dient te beschikken over de vereiste deskundigheid om zijn taken te kunnen uitvoeren.

VOORSCHRIFTEN

GOOD PRACTICES

| | | | |
|---|-----------|--|-----------|
| 1. INLEIDING | 19 | 5. DIVERSE THEMA'S | 50 |
| 2. BALANS VAN DE TEGENMACHTEN / COUNTERVAILING POWER | 20 | 5.1 Belangenafweging | 50 |
| 2.1 Governance-driehoek | 21 | 5.2 Informatievoorziening | 50 |
| 2.2 Wat te doen bij onbalans | 22 | 5.3 Interne beraadslaging | 50 |
| 3. DE ORGANEN IN DE COÖPERATIE | 23 | 5.4 Ledenbetrokkenheid | 50 |
| 3.1 Leden | 23 | 5.5 Coöperatieve Dialoog | 51 |
| 3.1.1 Algemene vergadering | 23 | 5.6 Opleidingen | 52 |
| 3.1.2 Ledenraad | 25 | 5.7 Jongerenraad | 53 |
| 3.2 Bestuur | 30 | 5.8 Samenwerking met andere coöperaties | 54 |
| 3.3 Raad van commissarissen | 36 | 5.9 Duurzaamheid / Maatschappelijk verantwoord ondernemen | 54 |
| 4. BESTUURSMODELLEN | 45 | 5.10 Financieel: externe accountant | 54 |
| 4.1 Basismodel | 45 | 5.11 Uitkeringsbeleid en decharge | 55 |
| 4.2 Raad van commissarissen+ model | 46 | 5.12 Misbruik van voorwetenschap | 55 |
| 4.3 Zandlopermodel | 47 | 5.13 Commissarissen en loonheffing | 56 |
| 4.4 One tier board / monistisch model | 48 | | |



1. INLEIDING

De Good Practices zijn bedoeld om coöperaties te ondersteunen bij de implementatie van de Principes en Voorschriften van de Coöperatie Code, en bij de inrichting van de structuur van de coöperatie. NCR beschouwt deze Good Practices als breed gedragen normen, als ‘gezond verstand’. De coöperatieve onderneming kan zich hierdoor laten inspireren en kan met gebruikmaking van enkele of meerdere van deze bepalingen de door haar leden gewenste inrichting van de coöperatie verder vormgeven en op maat maken. In praktische zin betekent dit dat bepaalde bepalingen uit de Good Practices kunnen worden overgenomen in statuten of reglementen, dan wel concreet worden onderschreven door bestuur, toezicht en/of ledenvergadering.

Het al dan niet toepassen van deze Good Practices staat ter beoordeling van iedere coöperatie. Vanuit het oogpunt van ledenbetrokkenheid en transparantie raadt NCR aan dat bestuur en de eventuele raad van commissarissen hun achterban optimaal betrekken in de te maken keuzes.

NCR beschouwt deze Good Practices als breed gedragen normen, als ‘gezond verstand’.



2. BALANS VAN DE TEGENMACHTEN / COUNTERVAILING POWER

De leden van een coöperatie zijn de ‘eigenaren’ van het doel dat de coöperatie nastreeft. Dit zowel in geestelijke zin als in materiële zin. Vanuit leden of namens leden komt het idee om de krachten te verenigen, zodanig dat een gezamenlijk belang kan worden gediend. Veelal vindt men dat men gezamenlijk iets beter kan dan wanneer ieder voor zich dat doel zou nastreven. ‘Beter’ wordt in de praktijk vertaald naar ‘effectiever’, ‘goedkoper’, ‘kwalitatiever’ etc. In sommige gevallen is het individueel überhaupt niet mogelijk om een bepaald doel te realiseren.

De leden hebben een viervoudige relatie met hun coöperatie.

1. **Doelrelatie:** de leden bepalen met elkaar het collectieve belang en daarmee het (hogere) doel dat de coöperatie namens hen nastreeft.
2. **Financiële relatie:** de leden helpen de coöperatie om aan financiële randvoorwaarden te voldoen. Dit door te investeren of door bijvoorbeeld periodiek contributie te betalen.
3. **Transactierelatie:** de leden doen zaken met de coöperatie.
4. **Zeggenschapsrelatie:** omdat de leden eigenaar zijn van het idee, financieel bijdragen en met elkaar het collectieve belang bepalen, hebben zij zeggenschap. Zij bepalen (mede) de koers van de coöperatieve vereniging.

2.1 Governance-driehoek

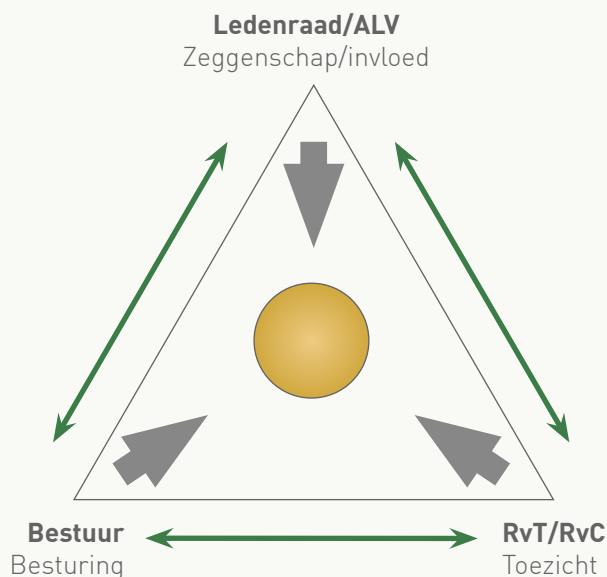
De coöperatieve governance wordt gekenmerkt door drie rollen en taken: 1) invloed en zeggenschap uitoefenen, 2) besturen, en 3) toezicht houden. In zekere zin zijn deze drie elementen van toepassing op alle coöperaties in Nederland. Een relatief ruime omschrijving in Burgerlijk Wetboek 2 maakt echter een variatie tussen coöperaties mogelijk qua invulling en positionering van de drie rollen. Dat is bijzonder wenselijk omdat elke coöperatie daardoor het best passende model kan kiezen gezien de doelstelling van de coöpererende leden en gezien de fase in de ontwikkeling van de betreffende coöperatie. We gaan uitgebreid in op de verantwoordelijkheden die horen bij het uitoefenen van de drie fundamentele besturingstaken.

De eerder genoemde relaties van leden met de coöperatie spelen een rol in de evenwichtige besturing van de coöperatie. Door deze vier relaties te verdelen over de drie organen ontstaat er een governance-driehoek binnen de totale groep leden. De leden bepalen volgens vastgestelde procedures op welke wijze hun coöperatie de drie fundamentele besturingstaken gestalte geeft.

2.2 Wat te doen bij onbalans

Alle drie de rollen zullen een bepaalde trekkracht uitoefenen in de governance. Om een coöperatie goed te laten functioneren dienen de drie rollen in balans te zijn. Dat wordt in de illustratie uitgebeeld met de bal die in het midden blijft.

De balans kan ook structureel verstoord worden door het dominant worden of het onvoldoende krachtig zijn van een van de organen. In dit document worden handvatten gegeven hoe de verschillende rollen op een gebalanceerde wijze kunnen worden ingevuld.



De leden bepalen volgens vastgestelde procedures op welke wijze hun coöperatie de drie fundamentele besturingstaken gestalte geeft.

Door omstandigheden kan de balans verstoord worden en zal één van de rollen dominant worden. Denk bijvoorbeeld aan een bestuurscrisis waardoor de raad van commissarissen dichterbij de bal zit. Dat kan tijdelijk een goede interventie zijn, maar op langere termijn zal de balans hersteld dienen te worden.

3. DE ORGANEN IN DE COÖPERATIE

3.1 Leden

rol: invloed en zeggenschap

De leden (in vorm van de algemene vergadering dan wel de ledenraad) hebben de volgende taken:

- Signaleren
- Adviseren
- Besluiten

Het signaleren en adviseren noemen we binnen de coöperatie 'invloed' en de besluitvorming noemen we 'zeggenschap'. De zeggenschap wordt gevormd door de rechten die de leden hebben. Om de vereniging met het bedrijf bestuurbaar te houden worden diverse verantwoordelijkheden gedelegeerd aan een bestuur en eventueel aan een raad van commissarissen.

De leden doen dus afstand van een aantal rechten, juist om de slagingskans van het geheel te verhogen. Dat is structureel gezien verstandig. Cultureel gezien is het daarentegen verstandig dat de leden ondanks hun afstand van bepaalde rechten wel de mogelijkheid hebben om beleid blijvend te beïnvloeden. Zodanig dat het ook echt hun coöperatie blijft. De dialoog waarin invloed en zeggenschap worden uitgeoefend, vindt plaats in de algemene vergadering of wordt door deze gedelegeerd naar een ledenraad.

Coöperatiebestuurders doen er goed aan hun ledenvergadering vroegtijdig mee te nemen in belangrijke ontwikkelingen, die te consulteren voorafgaand aan het opstellen van strategie- en beleidsnotities en regelmatig de bestaansgrond van

de coöperatie ter sprake te brengen en te toetsen bij de leden. We spreken dan van effectieve ledenzeggenschap.

De rol van ledenzeggenschap uitoefenen vraagt veel van de leden. Bestuur en de leden borgen dat er voldoende tijd overblijft (naast de formele besluitvorming door de ledenvergadering) voor adviserend overleg tussen de leden en het bestuur. Leden moeten de juiste informatie ontvangen om hun rol goed te kunnen vervullen. Daarnaast moeten ze voldoende 'vrij' blijven om de feiten / de 'rauwe' werkelijkheid binnen te kunnen brengen. Zij houden de focus binnen het bestuur op de primaire taak van de coöperatie: het dienen van het gezamenlijke belang van de leden. Tenslotte moeten zij bestuur en toezicht enerzijds toetsend bevragen maar anderzijds ook in hun waarde laten door hen genoeg ruimte te geven.

Deze zeggenschaps- en invloedssrol van de leden vergt een permanente (bereidheid tot) dialoog tussen de leden onderling en tussen de leden en de coöperatie. (zie paragraaf 5.5 Coöperatieve dialoog)

3.1.1 Algemene vergadering

De algemene vergadering heeft de bevoegdheden die niet in de wet of in statuten aan een ander orgaan zijn toegekend. De zeggenschapstaken van de algemene vergadering hebben veelal een controlerend of verantwoording vragend karakter. Vaak wordt dit toezicht achteraf uitgeoefend.

Uitgaande van het nader in hoofdstuk 4 omschreven Basismodel zijn typische zeggenschapstaken van de

algemene vergadering: het benoemen en ontslaan van bestuurders en/of toezichthouders; het vaststellen van de jaarrekening; het verlenen van decharge aan het bestuur; de bestemming van het surplus op de exploitatie; het wijzigen van statuten en/of het doel van de coöperatie; het besluiten tot fusie of splitsing van de coöperatie; het besluiten tot ontbinding en het vereffenen van het saldo. De algemene vergadering is ook bevoegd andere besluiten die raken aan de structuur en inrichting van de coöperatie goed te keuren.

Stemrecht

Ieder lid in de coöperatie heeft stemrecht. Het uitgangspunt is dat ieder lid één stem heeft ('one member one vote'). Daarvan kan op een aantal manieren worden afgeweken:

a) het toekennen van meer stemmen aan een lid

Het is mogelijk om onderscheid tussen leden te maken in het aantal stemmen dat men kan uitbrengen. Veelal wordt deze stemverhouding bepaald door de mate waarin het lid transacties heeft met de coöperatie of de omvang van de financiële relatie. Deze differentiatie maakt het mogelijk om loyale of betrokken leden ook in de zeggenschap nauwer te betrekken. Leden kunnen bijvoorbeeld meer stemmen hebben indien zij:

- voor een hogere omzet producten of diensten afnemen van de coöperatie, of
- voor een hogere omzet producten of diensten leveren aan de coöperatie.

Belangrijk hierbij is dat:

- de stemverhouding objectief bepaald is;
- de stemverhouding zodanig is dat er geen dominantie van (groepen) leden ontstaat. Hiermee wordt ook bedoeld dat het sterkere belang van het lid niet een-op-een in extra stemrecht wordt omgezet, maar dat het wordt afgetopt en gemaximeerd, en/of extra stemmen getrapt worden toegekend op basis van een staffel. De reden hiervoor is dat niet de intensiteit van de financiële of transactierelatie centraal staat, maar het gemeenschappelijke doel van de leden.

b) differentiëren naar onderwerp:

Het is mogelijk om statutair ledengroepen te creëren die bepaalde besluiten nemen. De algemene besluiten zoals vaststelling van de jaarrekening worden dan door het collectief genomen, maar de besluiten die deze ledengroep direct aangaan zijn voorbehouden aan die ledengroep. De kracht van de coöperatie zit in de collectiviteit. Deze vorm van differentiëren brengt het risico mee dat de ledengroepen vooral vanuit het eigen groepspectief beredeneren in plaats vanuit het collectief belang. Wanneer voor deze vorm van stembedifferentiatie gekozen wordt, verdient het aanbeveling om enerzijds de betreffende onderwerpen af te bakenen en anderzijds extra te investeren in het collectief zodat ledengroepen bekend raken met elkaars perspectief. Besluiten die raken aan de structuur en inrichting van de coöperatie dienen steeds door de leden als collectief te worden genomen.

c) beperken van stemrecht tot het kiezen ledenraad

Er kan ook gekozen worden om het stemrecht te beperken tot het kiezen van de vertegenwoordigers in de ledenraad. Veelal neemt deze ledenraad vrijwel alle bevoegdheden van de algemene vergadering over. Desondanks is het wenselijk dat de existentiële onderwerpen, zoals besluiten tot opheffing van de coöperatie, tot fusie of statutenwijziging voorgelegd worden aan alle leden.

3.1.2 Ledenraad

Een aantal coöperaties kiest ervoor om een ledenraad in te stellen. Een ledenraad is een door de wetgever genoemd verenigingsorgaan dat tot stand komt door (getrapte) verkiezingen en doorgaans de functie overneemt van de algemene vergadering. De ledenraad bestaat dus uit een groep van leden die namens alle leden de bevoegdheden uitoefent die normaal gesproken bij de algemene vergadering zijn belegd. Een ledenraad kan overigens ook functioneren als orgaan voor raadpleging en overleg. Vaak wordt een ledenraad gevormd door de vertegenwoordigers van districten, kringen en/of afdelingen.

Waarom een ledenraad?

- **Schaalgrootte:** Een ledenraad wordt vaak ingesteld wanneer een coöperatie veel leden heeft. Een groot aantal leden maakt het lastiger om goede collectieve beraadslaging te hebben. De interactie tussen leden, bestuur (en RvC) is dan beperkt mogelijk en er kan niet diep op de materie worden ingegaan. Een richtgetal hierbij is dat wanneer gedurende een periode van drie opeenvolgende jaren het ledenaantal van een coöperatie meer dan 500 personen is en/of de opkomst bij de algemene vergadering minder dan 50% van de leden van de coöperatie is, het bestuur

samen met de leden kan bespreken of de instelling van een ledenraad gewenst is.

- **Continuïteit:** Een ledenraad vormt een vast college dat regelmatig bij elkaar komt. Hierdoor ontstaat een collectief geheugen en kan in vergaderingen teruggerepen worden op eerdere discussies. In een algemene vergadering kan dat beperkter zijn, doordat er minder continuïteit aan vaste deelnemers is. Dat kan ertoe leiden dat de aanwezige leden op de algemene vergadering een besluit nemen, terwijl ze niet (allemaal) actief betrokken zijn geweest in het traject van beeldvorming en opinievorming.
- **Frequentie:** een ledenraad kan vaker bijeenkomen dan een algemene vergadering, dit is eenvoudiger te organiseren. Hierdoor is er mogelijkheid om eerder en sneller te anticiperen op ontwikkelingen.
- **Betere informatie-uitwisseling, afstemming en besluitvorming:** de beslotenheid van de ledenraad kan voor verdieping van de onderwerpen zorgen en een betere discussie. Ook is het voor het bestuur makkelijker om vertrouwelijke informatie te delen. De ledenraad is vaak beter geïnformeerd en fungeert doorgaans kritischer dan een algemene ledenvergadering.
- **Kweekvijver:** bij sommige coöperaties is de complexiteit groot. Dan kan de stap van lid naar bestuurslid of commissaris groot zijn door de informatieachterstand. In de praktijk zien we dat deze stap kleiner wordt wanneer iemand al in de ledenraad gefunctioneerd heeft. Daarnaast kan beter ingeschat worden of iemand interesse en capaciteiten heeft om een bestuurlijke of commissaris-rol te vervullen.

De keerzijde van een ledenraad:

Het feit dat een ledenraad actief wordt betrokken, betekent automatisch dat de leden die niet in de ledenraad zitten op iets meer afstand komen te staan. De ledenbetrokkenheid kan afnemen, doordat een lid vaak alleen nog maar stemt bij de verkiezing voor de ledenraad. Hierdoor kan het lid zich meer op afstand van de coöperatie voelen. Het is daarom van belang om te investeren in de coöperatieve dialoog, zowel tussen leden onderling als tussen leden en de coöperatie.

Het belangrijkste doel hierbij is om ledeninvloed te organiseren: leden worden geïnformeerd over de ontwikkelingen, maar kunnen zelf ook aangeven waar hun belangen en zorgen liggen en voorkeursrichtingen aangeven. Dat kan vervolgens door de besluitvormende organen gebruikt worden. Het is van belang dat niet alleen wordt opgehaald wat leeft bij de leden, maar ook wordt teruggekoppeld aan de leden wat leeft in andere regio's of bij andere sectoren en wat met de input van de leden wordt gedaan. De ledenraad kan een actieve rol spelen om deze dialoog te voeren.

Daarnaast kiezen sommige coöperaties ervoor om jaarlijks een ledenbijeenkomst te organiseren. Deze bijeenkomst heeft geen formeel karakter (de zeggenschapstaken liggen bij de ledenraad), maar dragen bij aan de verbinding tussen lid en coöperatie en de leden onderling.

Wat is nodig voor een goede ledenraad?

■ Goede samenstelling:

- In de profielschets van de ledenraad wordt zowel een collectief als een individueel profiel opgesteld. Deze profielschets wordt door de ledenraad vastgesteld.

- De samenstelling van de ledenraad dient een afspiegeling van het ledenbestand te zijn en waarbij wordt gestreefd naar een kwalitatief hoogwaardige en gemengde samenstelling. Een competentie matrix kan de profielschets aanvullen.
- Een ledenraad dient zodanig samengesteld te zijn dat de belangrijkste stromingen van de leden in beeld komen. In sommige coöperaties vult men dit in door de ledenraad via sector- of regiovertegenwoordiging samen te stellen. Eventueel kan dit gekoppeld worden aan een quorum, zodat niet één of meerdere regio's oververtegenwoordigd zijn.
- Daarnaast is de omvang van de ledenraad van belang. De meeste ledenraden hebben tussen de 20 en 40 leden. Dit aantal is enerzijds voldoende om diversiteit te borgen en bij enkele afmeldingen nog steeds te kunnen functioneren. Aan de andere kant is het compact genoeg om een gesprek te kunnen voeren en verschillende meningen op te halen.

■ Kennis van werkveld en coöperatieve onderneming:

- de ledenraad kan alleen functioneren wanneer hij voldoende kennis heeft van de relevante factoren. Het gaat hierbij enerzijds om feitelijke informatie, maar ook om relevante ontwikkelingen in de coöperatie en de omgeving waarin de coöperatie opereert.
- Het bestuur en de eventuele raad van commissarissen verschaffen de ledenraad tijdig alle relevante informatie die hij behoeft voor de uitoefening van haar bevoegdheden.
 - Het bestuur en de eventuele raad van commissarissen verschaffen ledenraad alle verlangde informatie, tenzij een zwaarwichtig

belang van de coöperatie zich daartegen verzet. Indien door het bestuur en de raad van commissarissen een beroep wordt gedaan op een zwaarwichtig belang, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.

- Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de aan de leden openbaar gemaakte (financiële) berichten. De eventuele raad van commissarissen ziet erop toe dat het bestuur deze verantwoordelijkheid neemt.

- **Vaardigheden:** de ledenraadsleden dienen toegeust te zijn op hun taak. Ze moeten weten wat hun rol is en de verhouding tot andere organen. Ze moeten de vaardigheden hebben om te vergaderen, hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden en collegiaal samen te werken. Scholing en training zijn belangrijke instrumenten om de vaardigheden op het juiste niveau te brengen (zie paragraaf 5.6 Opleidingen).
- **Positie:** de governance van de coöperatie dient in balans te zijn. Dat houdt ook in dat de ledenraad voldoende positie dient te hebben ten opzichte van andere organen en ten opzichte van de leden.
- **Gelegenheid:** de ledenraad komt samen in de ledenraadsvergaderingen. De meeste ledenraden komen 2 tot 4 keer per jaar samen, waarbij in één van de vergaderingen de begroting voor het volgende jaar behandeld wordt en bij één het jaarverslag. Daarnaast werken sommige coöperaties met themabijeenkomsten waarbij de ledenraad zich verdiept in bepaalde marktontwikkelingen of bedrijfssonderdelen.

Last en ruggenspraak

De ledenraadsleden worden gekozen door alle leden of een selectie daarvan (bijvoorbeeld sector of regio). Met name wanneer een ledenraadslid gekozen wordt door een selectie van leden, ontstaat de vraag of een ledenraadslid met of zonder last en ruggenspraak kan stemmen.

Stemmen zonder last (d.w.z. zonder opdracht) betekent dat een ledenraadslid zich niet mag laten opdragen in een stemming een bepaald standpunt in te nemen en op basis van eigen inzicht en overtuiging een oordeel moet vellen. Stemmen zonder ruggenspraak betekent dat men het recht heeft een besluit te nemen zonder daarover eerst met iemand uit de achterban overleg ('ruggenspraak') te plegen.

Gebruikelijk is dat leden van een ledenraad zonder last en ruggenspraak stemmen. De gedachte daarachter is dat een ledenraadslid bij het komen tot zijn standpunten zich niet dient te laten leiden door deelbelangen, maar door het algemeen belang. Daarnaast wordt veel waarde gehecht aan de beraadslaging in de ledenraad en dan zou een vooringenomen standpunt contraproductief zijn. Tenslotte wordt de besluitvorming versneld doordat leden zich hebben verplicht niet eerst overleg te voeren met anderen voordat zij hun stem uitbrengen.

Benoemingstermijn(en) ledenraadsleden:

Er zijn geen wettelijke kaders voor de benoemings- termijn van ledenraadsleden. De coöperatie regelt de benoemingstermijn in de statuten. Om te bepalen wat een passende termijn is, wordt veelal gewerkt met de volgende factoren:

- **Inwerktijd:** het kost tijd om ingewerkt te raken in de rol als ledenraadslid, maar ook in de inhoudelijke vraagstukken waarmee men te maken krijgt. De complexiteit van de coöperatie en de capaciteiten en bestuurservaring van het ledenraadslid bepalen hoelang deze inwerktijd is. Vaak ervaart een ledenraadslid dat het 1 à 2 jaar vergt voordat hij/zij maximaal effectief als ledenraadslid kan functioneren.
- **Frisheid:** ervaring komt met de tijd, maar deze tijd kan er ook toe leiden dat er minder scherpte ontstaat in het functioneren. Vanuit dat perspectief is er dus wat voor te zeggen om de zittingstermijn te maximeren.
- **Representativiteit:** een ledenraad dient een representatieve afspiegeling van het ledenbestand te zijn. Een niet te lange zittingstermijn bevordert een bepaalde wisseling van zittende ledenraadsleden.
- **Continuïteit:** een van de voordelen van een ledenraad ten opzichte van de algemene vergadering is dat de ledenraad een soort collectief geheugen kan ontwikkelen. Er kan gerefereerd worden aan zaken die men in het verleden behandeld heeft. Vanuit dat perspectief is het wenselijk om continuïteit te creëren door een bepaalde zittingsduur. Hierdoor zijn ledenraadsleden beter in staat om zaken te herkennen en om vraagstukken vanuit een historisch perspectief te beschouwen.
- Bovengenoemde factoren gelden in principe voor ieder bestuurlijk orgaan. De ledenraad van een coöperatie heeft naast de **zeggenschapsfunctie** ook een **invloedfunctie**. Dat betekent dat de ledenraad het geluid van de leden vertolkt. Om deze invloedrol goed te vervullen is er wat voor te zeggen om juist voor de ledenraad voor wat meer roulatie te kiezen

door een kortere zittingstermijn. Daarmee komt een grotere diversiteit aan ledenbelangen aan bod.

Vanuit dit perspectief adviseert NCR om voor ledenraadsleden een zittingstermijn van 4 jaar te hanteren. Herverkiezing kan daarna éénmalig plaatsvinden voor een periode van maximaal 4 jaar. Uiteraard is deze herverkiezing alleen aan de orde als het ledenraadslid naar behoren heeft gefunctioneerd en nog steeds past in het functieprofiel.

Indien het raadslid een rechtspersoon betreft dan is deze rechtspersoon onbeperkt herverkiesbaar, mits de natuurlijke persoon die door de rechtspersoon is aangewezen om de zetel feitelijk in te nemen, na uiterlijk acht jaar (na de eerste herverkiezingstermijn) wordt vervangen door een ander natuurlijk persoon.

(Rooster van) aftreden

De ledenraad stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel raadsleden tegelijkertijd aftreden. De ledenraad is zelf het beste in staat om de overwegingen te maken die leiden tot een passend rooster van aftreden (welke kennis en competenties zijn noodzakelijk, wie is langer of juist korter beschikbaar). Daarom kan de ledenraad zelf haar eigen rooster van aftreden vaststellen en adviseren wij om daarna niet nog een goedkeuring hiervan te laten plaatsvinden door het orgaan dat de raadsleden verkiest. Wel dient het rooster van aftreden duidelijk te worden gecommuniceerd aan de leden en indien nodig te worden toegelicht.

Een raadslid kan tussentijds aftreden bij onvoldoende functioneren of wanneer dit naar het oordeel van het

tot verkiezing van de raadsleden bevoegde orgaan is geboden. Ook de ledenraad kan in dit orgaan hiertoe een voorstel doen.

Zelfevaluatie ledenraad

In dit kader is het van belang dat de ledenraad periodiek zijn eigen functioneren evalueert, soms onder begeleiding van een externe persoon. Afhankelijk van het aantal keren dat de raad per jaar bijeenkomt bepaalt de raad de frequentie en diepgang van die evaluatie.¹

Commissies ledenraad

Bij sommige ledenraden zijn commissies ingesteld die adviezen of besluitvorming voorbereiden voor de ledenraad. Denk hierbij aan:

- **(financiële) commissie** die de bespreking van de jaarrekening of tariefswijzigingen voorbereidt;
- **(selectie) commissie** die de voordracht van benoemingen van leden van het bestuur, de raad van commissarissen of de ledenraad voorbereidt;
- **(agenda) commissie** die betrokken is bij de totstandkoming van de agenda in overleg met het bestuur en de raad van commissarissen
- **commissie** die zich verdiept in strategische of beleidsmatige thema's.

Deze commissies doen voorbereidend werk voor de ledenraad, maar hebben zelf geen mandaat, de ledenraad blijft bevoegd tot het uitbrengen van advies of het nemen van besluiten.

Voorzitterschap ledenraad

In het voorzitten van de ledenraadsvergaderingen zien we meerdere varianten:

1. **Een lid van de ledenraad:** de ledenraad is een volwaardig en onafhankelijk orgaan. Vanuit dat perspectief is te verdedigen dat de vergaderingen door één van de ledenraadsleden voorgezeten worden. In dat geval is het essentieel dat de voorzitter voldoende (achtergrond)informatie heeft, zodat de juiste zwaartepunten in de vergadering gelegd worden. Ook dient de voorzitter in staat te zijn om voldoende tegenwicht te bieden aan de voorzitter van het bestuur of de raad van commissarissen.
2. **De voorzitter van het bestuur of de raad van commissarissen.** Deze voorzitter beschikt over de kennis die vereist is om de juiste zwaartepunten te kunnen leggen in de vergaderingen. Om die reden wordt vaak uit praktische overwegingen gekozen om de voorzitter van één van deze gremia ook de ledenraadsvergaderingen voor te laten zitten. Het gaat dan om het technisch voorzitterschap van de ledenraadsvergadering. Dit maakt het ook mogelijk dat alle leden van de ledenraad zich kunnen richten op de inhoudelijke bespreking van het onderwerp. In dit model kan ook worden gewerkt met een systeem waarbij het voorzitterschap rouleert over de diverse leden van het bestuur of de RvC (bij toerbeurt).
3. Wanneer de agenda of de discussie daarom vraagt zal **het voorzitterschap (tijdelijk) aan een vervanger worden overdragen**. Dat speelt bijvoorbeeld bij agendapunten waarbij het functioneren van het bestuur of raad van commissarissen aan de orde komen.
4. **Een onafhankelijke derde:** enkele coöperaties kiezen ervoor om een niet-lid van de coöperatie de ledenraad technisch te laten voorzitten. Vaak is de afweging hierbij dat men hecht aan

1 Ondersteuning bij zelfevaluatie ledenraad: zie www.cooperatie.nl

de onafhankelijkheid van de ledenraad en dus de vergaderingen niet wil laten voorzitten door de voorzitter van het bestuur of de raad van commissarissen. Ook kan het zijn dat er binnen de ledenraad onvoldoende kennis of ervaring beschikbaar is om het voorzitterschap binnen de ledenraad te beleggen.

Let op: Als we het hebben over het voorzitten van een ledenraadsvergadering, spreken we over een technisch voorzitter. Deze leidt uitsluitend de ledenraadsvergaderingen als zodanig. Dit in tegenstelling tot de voorzitter van de ledenraad als orgaan.

De functie van voorzitter van het orgaan ledenraad betreft dus meer dan puur het voorzitterschap van de ledenraadsvergaderingen. De voorzitter van de ledenraad vertegenwoordigt de ledenraad zowel intern als waar nodig extern, en is de linking pin naar de overige organen en entiteiten van de coöperatie. Eventueel kunnen deze twee functies worden verdeeld over twee personen.

Bezoldiging

Ledenraadsleden ontvangen doorgaans een bezoldiging voor hun inspanningen in de ledenraad. In de praktijk betreft dit vaak een bezoldiging per deelgenomen dagdeel/vergadering aangevuld met een reiskostenvergoeding². Een dergelijke vergoeding doet recht aan de inspanningen die leden leveren ten behoeve van de coöperatie, en motiveren leden om vergaderingen te bezoeken.

² Voor een benchmark vergoedingen ledenraad binnen de coöperatie: zie www.cooperatie.nl

3.2 Bestuur rol: besturen

Het bestuur bestuurt de coöperatie. Dat wil zeggen: het bestuur is verantwoordelijk voor het uitzetten van de grote lijnen én voor de kleine details. Een rechtspersoon moet een aanspreekpunt hebben. Dat is het bestuur. De leden geven het bestuur dat mandaat door de bestuursleden in die positie te (laten) benoemen. Veelal worden in statuten en in reglementen nadere afspraken gemaakt over de grenzen van het bestuursmandaat.

Het bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelstellingen van de coöperatie, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de beleidsbepaling en de voorbereiding en uitvoering daarvan, de resultaatontwikkelingen, en de voor de coöperatie relevante maatschappelijke aspecten van het ondernemen, alsmede voor de financiering en het personeelsbeleid.

Het bestuur legt verantwoording af over het vervullen van zijn bestuurstaak aan de algemene vergadering resp. ledenraad en indien aanwezig, aan de raad van commissarissen. Het bestuur verschaft de raad van commissarissen tijdig alle informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van dat orgaan.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het naleven van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, en voor de financiering van de coöperatie. Het bestuur rapporteert over de interne risicobeheersings- en controlesystemen en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad

van commissarissen en -indien ingesteld- met de auditcommissie.

Goedkeuring van raad van commissarissen

In het geval dat de coöperatie beschikt over een raad van commissarissen, kan de navolgende bepaling gehanteerd worden aangaande goedkeuring.

Het bestuur legt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor:

- de operationele en financiële doelstellingen van de coöperatie;
- de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
- de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de financiële ratio's;
- de voor de coöperatie relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.

Indien geen raad van commissarissen aanwezig is, kan binnen de coöperatie worden afgesproken dat het bestuur de boven genoemde punten aan de algemene vergadering voorlegt.

Risicobeheersings- en controlesysteem

In de coöperatie is een op de coöperatieve onderneming toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de coöperatie in ieder geval:

- a. risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de coöperatie;
- b. aanwijzingen voor de inrichting van de financiële

verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; en

- c. een systeem van monitoring en rapportering inzake de risicobeheersing en interne controle.

In het jaarverslag geeft het bestuur voor wat betreft de interne risicobeheersing:

- a. een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de coöperatie;
- b. een beschrijving van de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar; en
- c. een beschrijving van eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd en welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn gepland en dat een en ander met de raad van commissarissen en, indien ingesteld, met de auditcommissie, is besproken.

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart het bestuur in het jaarverslag dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen naar behoren hebben gewerkt. Het bestuur geeft hiervan een duidelijke onderbouwing.

Klokkenluidersregeling (wettelijk verplicht afhankelijk van de grootte van de coöperatie)³

Het bestuur stelt een klokkenluidersregeling op waarin werknemers van de coöperatie zonder gevaar voor hun rechtspositie en, indien door de werknemer gewenst, anoniem de mogelijkheid hebben aan de voorzitter van het bestuur of aan een door de voorzitter van het bestuur aangewezen functionaris te rapporteren over vermeende onregelmatigheden binnen de coöperatie van algemene, operationele en financiële aard. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van bestuurders betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van commissarissen.

Vertrouwenspersoon (wettelijk verplicht voor werkgevers vanaf 10 medewerkers)⁴

Het bestuur stelt een interne of externe vertrouwenspersoon aan. Deze persoon heeft als taak om in geval van ongewenste omgangsvormen werknemers op te vangen, te begeleiden en te adviseren, en indien nodig door te verwijzen naar professionele hulpverlening. Daarnaast is de vertrouwenspersoon verantwoordelijk voor het signaleren van knelpunten in het uitvoeren van het beleid en het geven van advies aan de werkgever, ondernemingsraad, of personeelsvertegenwoordiging. Dit advies is niet vrijblijvend; de werkgever moet snel reageren en eventuele afwijkingen toelichten. Bovendien moet de vertrouwenspersoon jaarlijks verslag uitbrengen over zijn of haar bevindingen aan de relevante partijen. Hierdoor ontstaat er een duidelijk takenpakket waarbij

de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging actief betrokken is. Het wetsvoorstel geeft de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging ook expliciet instemmingsrecht bij de aanstelling van de vertrouwenspersoon.

Hoewel de wet geen specifieke opleidingseisen voor vertrouwenspersonen vermeldt, vereist deze wel dat werkgevers in hun risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) beschrijven hoe de vertrouwenspersoon over voldoende deskundigheid en ervaring beschikt, tijd kan vrijmaken en vooral betrouwbaar kan handelen. Daarnaast zal de vertrouwenspersoon in de toekomst dezelfde ontslagbescherming genieten als leden van de ondernemingsraad, wat betekent dat zij niet zomaar ontslagen kunnen worden.

Openbaar te maken documenten

Het bestuur plaatst de volgende documenten op de website van de coöperatie, die toegankelijk is voor leden en derden:

- a. de klokkenluidersregeling zoals genoemd in paragraaf 3.2;
- b. de contactgegevens van de vertrouwenspersoon zoals genoemd in paragraaf 3.2;
- c. de profielschetsen en de competentie matrix van de ledenraad;
- d. het rooster van optreden van de ledenraad;
- e. de statuten;
- f. het reglement ten aanzien van handel met voorkennis zoals genoemd in paragraaf 5.12;
- g. jaarlijks een maatschappelijk jaarverslag voor zover dit geen wezenlijk onderdeel is van het algemene jaarverslag;
- h. het bestuur geeft op dezelfde website een

3 Wet bescherming klokkenluiders: Voor werkgevers vanaf 50 medewerkers van toepassing.

4 Dit wetsvoorstel is op 23 mei 2023 aangenomen door de Tweede Kamer, maar moet eerst ook nog door de Eerste Kamer worden aangenomen. De verwachting is dat dit geen problemen gaat opleveren.

deugdelijke uitleg omtrent de toepassing van de Coöperatie Code, en geeft gemotiveerd aan welke Principes en/of Voorschriften niet worden nageleefd.

Samenstelling van het bestuur

Het bestuur stelt een profielschets voor zijn samenstelling op, rekening houdend met de coöperatieve doelstelling en activiteiten van de onderneming alsmede de gewenste deskundigheid en achtergrond van de bestuurders.

Er wordt zowel een collectieve als een individuele profielschets gemaakt. In het collectieve profiel wordt beschreven hoe het totale bestuur eruitziet. Daarnaast dient er een competentie matrix voor de bestuurders gemaakt te worden, waarbij onder andere rekening wordt gehouden met de beoogde diversiteit en complementariteit. De diversiteit komt onder andere tot uiting in geslacht en leeftijd van bestuurders. Ten minste 30% van de zetels van het bestuur wordt bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen.

Het orgaan dat de bestuurders benoemt, dient de profielschets en de competentie matrix goed te keuren.

De individuele profielschets beschrijft dat iedere bestuurder dient te zijn toegerust voor zijn taak en dient voldoende tijd te hebben om zijn taak te vervullen. Daarnaast beschikt elke bestuurder over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van het bestuur.

Benoemingstermijn(en) bestuurder:

Er zijn geen wettelijke kaders voor de benoemings-termijn van bestuurders. De coöperatie regelt de benoemingstermijn in de statuten.

Om te bepalen wat een passende termijn is, wordt veelal gewerkt met de volgende factoren:

- **Inwerktijd:** het kost tijd om ingewerkt te raken in de rol van bestuurder, maar ook in de inhoudelijke vraagstukken waarmee men te maken krijgt. De complexiteit van de coöperatie en de capaciteiten van het bestuurder bepalen hoelang deze inwerktijd is.
- **Frisheid:** ervaring komt met de tijd, maar deze tijd kan er ook toe leiden dat er minder scherppte ontstaat in het functioneren. Vanuit dat perspectief is er dus wat voor te zeggen om de zittingstermijn te maximeren.
- **Continuïteit:** het bestuur bepaalt de strategie van de coöperatie. Vanuit dat perspectief is het van belang dat er continuïteit gecreëerd wordt door een langere zittingsduur.

Typen bestuurders

Bij coöperaties zien we twee typen bestuurders:

1) directeur-bestuurders en 2) leden-bestuurders.

De leden-bestuurders zijn de bestuurders die actief zijn in het basismodel, het zandlopermodel of als niet-uitvoerende bestuurders in het monistisch model. De directie-bestuurders zijn bestuurders in het RvC+ model (zie hoofdstuk 4: Bestuursmodellen). Er wordt onderscheid gemaakt in de geadviseerde benoemingstermijn van deze twee categorieën bestuurders.

1. Directie-bestuurders in het RvC+ model

Voor directie-bestuurders, benoemd in het zogenaamde RvC+ model, wordt een bestuurstermijn van vier jaar geadviseerd. Deze periode geeft enerzijds tijd om 'iets neer te zetten', maar geeft ook voldoende scherpte om na deze termijn te bespreken of het functioneren en het profiel aanleiding geeft voor een volgende periode. Herbenoeming kan daarna onbeperkt plaatsvinden.

Als de bestuurder niet wordt herbenoemd voor een volgende periode kan de situatie ontstaan dat er nog wel een arbeidsovereenkomst bestaat, maar dat de rol van bestuurder niet meer door deze persoon wordt uitgeoefend. Dat kan een onwenselijke situatie zijn. Daarom wordt vaak vóór de eerste benoeming al afgesproken hoe men dan de arbeidsovereenkomst zal beëindigen.

2. Leden-bestuurders (zijnde coöperatieleden)

Voor bestuurders zijnde coöperatieleden geldt het advies om een bestuurstermijn van vier jaar te hanteren en de éénmalige mogelijkheid tot herbenoeming voor weer een periode van vier jaar. De gedachte achter deze termijnen is enerzijds de ervaring dat een dergelijke bestuurder in de regel een inwerktijd van ongeveer één jaar nodig heeft om zijn rol optimaal te vervullen, anderzijds de ervaring dat het tijdig vervangen van dergelijke bestuurders de ontwikkeling van de organisatie doorgaans ten goede komt en borg staat voor nieuwe 'frisse' inzichten.

Indien bijzondere omstandigheden zich voor doen kan een tweede herbenoeming voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. Bij bijzondere

omstandigheden kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- het in gevaar komen van de continuïteit van collectieve kennis en ervaring binnen het bestuur; en/of
- als het een voorzitter van het bestuur betreft die pas gedurende zijn tweede zittingstermijn voorzitter is geworden.

Indien het leden-bestuur uit meer bestuurders bestaat stelt het bestuur een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel bestuurders tegelijkertijd aftreden. Het orgaan dat de bestuurders benoemt dient het rooster van aftreden goed te keuren.

Een herbenoeming van de bestuurder vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets en competentiematrix in acht genomen.

Van elke bestuurder wordt in het jaarverslag opgave gedaan van:

- a. geslacht;
- b. leeftijd;
- c. beroep;
- d. hoofdfunctie;
- e. nationaliteit;
- f. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als bestuurder;
- g. tijdstip van eerste benoeming;
- h. de lopende termijn waarvoor hij of zij is benoemd; en
- i. het al dan niet zijn van lid (al dan niet via een rechtspersoon waarin hij of zij direct of indirect overwegende zeggenschap heeft) van de coöperatie.

Het bestuur evalueert tenminste éénmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de

individuele bestuurders. Minimaal éénmaal per drie jaar gebeurt dit met een externe begeleiding.⁵

Een bestuurder zal, voordat hij tevens een functie bij een andere rechtspersoon aanvaardt, de voorzitter van de raad van commissarissen (indien ingesteld) van zijn voornemen in kennis stellen. Voor zover de aanvaarding van de functie voor de bestuurder en/of de coöperatie van materieel belang is, zulks vast te stellen door de voorzitter van de raad van commissarissen, zal de bestuurder de functie slechts na goedkeuring van de raad van commissarissen aanvaarden.

Het bestuur ziet erop toe dat de coöperatie een beleid heeft ten aanzien van de rekrutering van jonge coöperatieleden die in aanmerking willen komen voor een bestuurlijke en/of toezichthoudende functie binnen de coöperatie. Het bestuur ziet er verder op toe dat deze jonge coöperatieleden een adequate opleiding en begeleiding ontvangen van de coöperatie.

Opleiding

Het bestuur draagt zorg voor een adequaat opleidingsplan voor alle geledingen in de coöperatie (zie paragraaf 5.6).

Bezoldiging

De bestuurders ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging van de coöperatie, die wat betreft de hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. In de regel wordt met een vergoeding op jaarbasis gewerkt.

Het benoemend orgaan stelt de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de bestuurders vast⁶. Voor zover er een remuneratiecommissie is ingesteld, stelt het benoemend orgaan de bezoldiging van de bestuurders vast op voorstel van de remuneratiecommissie.

De doelstellingen voor eventuele variabele bezoldigingscomponenten mede gelet op de lange termijndoelstellingen van de coöperatie worden hiervoorafgaand aan het opstellen van het bezoldigingsbeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de bezoldiging van individuele bestuurders geanalyseerd.

Voor zover de coöperatie een beloningssysteem kent met variabele beloningscomponenten:

heeft het beoordelend orgaan de bevoegdheid om voorwaardelijke variabele beloningscomponenten beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leiden vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd.

Voor zover de coöperatie een beloningssysteem kent met variabele beloningscomponenten:

heeft het beoordelend orgaan de bevoegdheid om de variabele beloningscomponenten geheel of gedeeltelijk terug te vorderen van de bestuurder of de bedoelde andere personen voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste (financiële) informatie over het bereiken van de aan de variabele beloningscomponenten ten grondslag liggende doelen

5 Ondersteuning zelfevaluatie bestuur: zie www.cooperatie.nl

6 Voor een benchmark vergoedingen bestuurders binnen de coöperatie: zie www.cooperatie.nl

of over de omstandigheden waarvan de variabele componenten afhankelijk zijn gesteld.

De coöperatie verstrekt aan haar bestuurders geen persoonlijke leningen, garanties en andere zekerheidsstellingen tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen daarvoor voor het gehele personeel en/of (overige) leden geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

Tegenstrijdige belangen

Elke vorm en schijn van belangenverstremming tussen de coöperatie en bestuurders wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen behoeven goedkeuring van het benoemend orgaan.

Overeenkomsten met bestuurders, dan wel overeenkomsten met een rechtspersoon waarin de desbetreffende bestuurder direct of indirect overwegende zeggenschap heeft, van een type zoals die ook met (andere) coöperatielieden worden afgesloten behoeven eveneens goedkeuring van het benoemend orgaan in het geval condities worden overeengekomen die afwijkend zijn van hetgeen binnen de coöperatie gangbaar is.

Alle transacties waarbij tegenstrijdige persoonlijke belangen van bestuurders spelen, worden in ieder geval onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.

Een bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig persoonlijk belang terstond bij de voorzitter van

de algemene vergadering / de ledenraad en indien ingesteld, aan de voorzitter van de raad van commissarissen en de overige bestuurders en verschaft daarover alle relevante informatie. De raad van commissarissen en de voorzitter van de algemene vergadering / de ledenraad stellen buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder vast of sprake is van een tegenstrijdig persoonlijk belang en besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of hij zijn goedkeuring aan het besluit tot het aangaan van de transactie wenst te verlenen. Indien de bestuurder met het (potentieel) tegenstrijdig persoonlijk belang tevens voorzitter van de algemene vergadering / ledenraad is, meldt de bestuurder een dergelijk tegenstrijdig belang bij de vicevoorzitter van de algemene vergadering / ledenraad tenzij de statuten en/of de coöperatieve gedragscode anders voorschrijven. Een bestuurder neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij de bestuurder een tegenstrijdig persoonlijk belang heeft.

3.3 Raad van commissarissen rol: toezicht houden

De derde te onderscheiden taak in de coöperatieve governance is het toezicht houden. Indien een coöperatie onder het structuurregime⁷ valt, dient de toezichtstaak uitgeoefend te worden door een verplicht in te stellen raad van commissarissen. Zolang dat niet het geval is, kan de coöperatie ervoor kiezen de toezichtstaak aan de algemene vergadering te laten dan wel vrijwillig een

⁷ Indien gedurende drie jaar melding bij de KvK is gedaan dat de coöperatie voldoet aan de volgende 3 criteria (cumulatief): het eigen vermogen bedraagt ten minste 16 mln. euro (anno 2024), de coöperatie of haar afhankelijke maatschappij kent een OR, bij de coöperatie of haar afhankelijke maatschappij werken minimaal 100 werknemers in Nederland.

derde bestuursorgaan in het leven te roepen: een raad van toezicht of een raad van commissarissen (dit zijn synoniemen).

Deze raad heeft dan vier belangrijke taken:

1. toezicht houden op (de uitvoering van de taken van) het bestuur én op de coöperatie als geheel;
2. gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen aan het bestuur en aan de ledenvergadering;
3. geheel of gedeeltelijk het 'werkgeverschap' van het bestuur uitoefenen;
4. een netwerkrol en een ambassadeursrol.

Over deze vier taken legt de raad verantwoording af aan de algemene vergadering / ledenraad.

De raad van commissarissen houdt toezicht maar zeker zo belangrijk is zijn adviesfunctie. Dit impliceert commitment van de individuele commissarissen met het specifieke coöperatieve mission statement. Naarmate de coöperatie een meer besloten samenwerkingsvorm betreft van, voor, door en met de leden, past een model waarbij de raad van commissarissen (voor een deel) uit leden bestaat.

Indien vrijwillig wordt gekozen voor een raad van toezicht dan wel een raad van commissarissen, is de coöperatie wettelijk gezien grotendeels vrij in de taken en bevoegdheden die zij aan deze raad toekent. In de navolgende bepalingen worden handvatten gegeven om de taak van de raad van commissarissen vorm te geven en verder in te kleuren. Ook hier dient weer benadrukt te worden dat dit good practices betreft, en dat de coöperatie zelf dient te beoordelen of toepassing ervan de betreffende coöperatie past.

Taken raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de coöperatie en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad terzijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de coöperatie en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de coöperatieleden en andere betrokkenen af. De raad van commissarissen betreft daarbij ook de voor de coöperatie relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere:

- de realisatie van de doelstellingen van de coöperatie;
- de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- het financiële verslaggevingsproces;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met de leden;
- de voor de coöperatie relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

De raad van commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en van de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de coöperatie.

De coöperatie stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergadering aanwezig zijn.

De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming, de systematische analyse van de operationele risico's en het adequaat mitigeren van deze risico's, de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet, de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin. Van het houden van de bespreking wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de eventuele afzonderlijke commissies van de raad van commissarissen en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Minimaal eenmaal per drie jaar gebeurt dat onder begeleiding van een extern persoon⁸. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en de competentie van de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen bespreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders, en de conclusies die hieraan

moeten worden verbonden. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

Het verslag van de raad van commissarissen maakt deel uit van de jaarstukken van de coöperatie. Hierin doet de raad van commissarissen verslag van zijn werkzaamheden in het boekjaar en neemt hij de specifieke opgaven en vermeldingen op die de bepalingen van deze code verlangen.

De taakverdeling van de raad van commissarissen alsmede zijn werkwijze wordt neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering en/of ledenraad, en de (centrale) ondernemingsraad. Onverminderd de in een reglement neergelegde taakverdeling en werkwijze blijft iedere commissaris tegenover de coöperatie verantwoordelijk voor het door de raad van commissarissen te houden toezicht.

Voorzitter raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat:

- a. de commissarissen hun introductie-, opleidings- en trainingsprogramma volgen;
- b. de commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
- c. voldoende tijd bestaat voor de beraadslagingen en besluitvormingen door de raad van commissarissen, en voldoende tijd wordt besteed door de raad en door de individuele leden van de raad;

⁸ Ondersteuning zelfevaluatie raad van commissarissen: zie www.cooperatie.nl

- d. eventuele commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren;
- e. de bestuurders en de commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- f. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest; en
- g. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur en de ondernemingsraad naar behoren verlopen;
- h. de commissarissen hun functie onafhankelijk uitoefenen;
- i. de raad van commissarissen een toezichtsvisie opstelt.
- j.

Secretaris raad van commissarissen

De raad van commissarissen wordt ondersteund door een secretaris. De secretaris ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. De secretaris ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma et cetera). De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De raad van commissarissen dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een raad van commissarissen moet naar behoren zijn samengesteld: zowel qua discipline, kennis en ervaring, als qua

beschikbaarheid, rolinvulling, diversiteit in brede zin (look in persoonlijkheid) en houding en gedrag (kritisch, onafhankelijk, integer).

De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn samenstelling op, rekening houdend met de coöperatieve doelstelling en activiteiten van de onderneming alsmede de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Iedere commissaris dient te zijn toegerust voor zijn taak en dient voldoende tijd te hebben om deze taak te vervullen. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd, hetgeen moet blijken uit de profielschets. Ten minste 30% van de zetels van de raad van commissarissen wordt bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. De profielschets voor de samenstelling van de raad van commissarissen wordt goedgekeurd door de algemene vergadering resp. ledenraad.

Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elke commissaris beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets en de competentie matrix van de raad. Minimaal één lid van de raad van commissarissen is een zogenoemde financieel economisch expert.

Benoemingstermijn(en) commissaris:

Er zijn geen wettelijke kaders voor de benoemings- termijn van commissarissen. De coöperatie regelt de benoemingstermijn in de statuten.

Om te bepalen wat een passende termijn is, wordt veelal gewerkt met de volgende factoren:

- **Inwerktijd:** het kost tijd om ingewerkt te raken in de rol van commissaris, maar ook in de inhoudelijke vraagstukken waarmee men te maken krijgt. De complexiteit van de coöperatie en de capaciteiten van het commissaris bepalen hoelang deze inwerktijd is.
- **Frisheid:** ervaring komt met de tijd, maar deze tijd kan er ook toe leiden dat er minder scherpste ontstaat in het functioneren. Vanuit dat perspectief is er dus wat voor te zeggen om de zittingstermijn te maximeren.
- **Continuïteit:** taken van de raad van commissarissen zijn toezicht op het bestuur en werkgeverschap van dat bestuur. Vanuit dat perspectief is het van belang dat er continuïteit gecreëerd wordt door een langere zittingsduur.

Typen commissarissen

Bij coöperaties zien we twee typen commissarissen:

1) interne commissarissen (zijnde leden van de coöperatie) en 2) externe commissarissen (zijnde niet-leden van de coöperatie). Bovengenoemde factoren zullen voor deze categorieën commissarissen anders ingekleurd worden. Zo zal een ledencommissaris wellicht minder tijd nodig hebben om het werkveld van coöperatie te overzien, maar meer tijd nodig hebben om in zijn rol te komen. Tegelijkertijd zien we dat externe commissarissen vaak zo ervaren zijn dat ze weinig tijd nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen, maar wel tijd nodig hebben om zich in het werkveld van de coöperatie te verdiepen.

Er wordt dan ook geen onderscheid gemaakt in de geadviseerde benoemingstermijn van deze twee categorieën commissarissen.

Het advies is om een commissaris te benoemen voor een periode van vier jaar. Herbenoeming kan daarna éénmalig plaatsvinden voor eenzelfde termijn. Een benoemingstermijn kan doorlopen tot de dag van de eerstvolgende vergadering van het tot benoeming van de commissarissen bevoegde orgaan, na afloop van de vier jaren. Indien bijzondere omstandigheden zich voordoen kan een tweede herbenoeming voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. Bij bijzondere omstandigheden kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- a. het in gevaar komen van de continuïteit van collectieve kennis en ervaring binnen de raad van commissarissen; en/of
- b. als het een voorzitter van een raad van commissarissen betreft die pas gedurende zijn tweede zittingstermijn voorzitter is geworden.

Een herbenoeming van de commissaris vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de eerder genoemde profielschets en competentiematrix in acht genomen.

De raad van commissarissen stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel commissarissen tegelijkertijd aftreden.

Een commissaris treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.

Een commissaris zal, voordat hij tevens een functie bij een andere rechtspersoon aanvaardt, de voorzitter van de raad van commissarissen van zijn voornemen in kennis stellen. Voor zover de aanvaarding van de functie voor de commissaris en/of de coöperatie van materieel

belang is, zulks vast te stellen door de voorzitter van de raad van commissarissen, zal de commissaris de functie slechts na goedkeuring van de raad van commissarissen aanvaarden. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen het voornemen heeft om een functie bij een andere rechtspersoon te aanvaarden meldt hij dit voornemen aan de vicevoorzitter van de raad van commissarissen die zal oordelen of de functie voor de commissaris en/of de coöperatie van materieel belang is waarna de raad van commissarissen al dan niet zijn goedkeuring zal verlenen, tenzij de statuten en/of de coöperatieve gedragscode anders voorschrijven.

Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van:

- a. geslacht;
- b. leeftijd;
- c. beroep;
- d. hoofdfunctie;
- e. nationaliteit;
- f. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;
- g. tijdstip van eerste benoeming;
- h. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd; en
- i. het al dan niet zijn van lid (al dan niet via een rechtspersoon waarin hij of zij direct of indirect overwegende zeggenschap heeft) van de coöperatie.

Kascommissie

Indien de coöperatie geen raad van commissarissen kent en er op de staat van baten en lasten geen accountantsverklaring is afgegeven, dient de coöperatie volgens de wet te beschikken over een kascommissie.

De kascommissie bestaat uit minimaal twee leden, die geen bestuurder van de coöperatie mogen zijn. De kascommissie wordt benoemd door de algemene vergadering voor het onderzoek van de stukken van één boekjaar. De kascommissie brengt ten behoeve van de algemene vergadering verslag uit van het onderzoek naar de balans en de staat van baten en lasten.

Auditcommissie

De raad van commissarissen kan overwegen om uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in te stellen. Indien een auditcommissie is ingesteld richt deze zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;
- de financiële informatieverschaffing door de coöperatie (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van 'schattingsposten' in de jaarrekening, prognoses werk van in- en externe accountants ter zake, et cetera);
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- de rol en het functioneren van de interne audit functie;
- het beleid van de coöperatie met betrekking tot tax planning;
- de relatie met de externe accountant waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden voor de coöperatie;

- de financiering van de coöperatie; en
- de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie.

Ook indien een auditcommissie is ingesteld, blijft de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur ten aanzien van de genoemde onderwerpen. Van de vergaderingen van een auditcommissie worden notulen gemaakt welke telkens als bijlage worden toegevoegd aan de agenda van de raad van commissarissen. Van de auditcommissie maakt tenminste een financieel economisch expert deel uit.

Remuneratiecommissie

Indien een remuneratiecommissie is ingesteld kan deze de volgende taken hebben:

- a. het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het bezoldigingsbeleid van het bestuur; en
- b. het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele bestuurders ter vaststelling door de raad van commissarissen, in welk voorstel bijvoorbeeld aan de orde komen: de bezoldigingsstructuur en de hoogte van de vaste bezoldiging, de toe te kennen variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan.

Ook indien een remuneratiecommissie is ingesteld, blijft de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur ten aanzien van de genoemde onderwerpen. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert bij voorkeur niet ook als voorzitter van de remuneratiecommissie.

Selectie- en benoemingscommissie

Indien een selectie- en benoemingscommissie is ingesteld richt deze zich in ieder geval op:

- het opstellen van selectiecriteria, benoemingsprocedures inzake commissarissen en bestuurders;
- de periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en het bestuur en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen en bestuur;
- de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen en bestuur;
- het doen van voorstellen voor (her-)benoemingen; en
- het toezicht op het beleidsplan van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor hoger management.

Ook indien een selectie- en benoemingscommissie is ingesteld, blijft de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur ten aanzien van de genoemde onderwerpen.

Gedelegeerd commissaris

Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de coöperatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. Delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen.

De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van commissarissen om de bestuurszaak op zich te nemen. In hoeverre het na afloop van deze tijdelijke voorziening wenselijk is weer terug te keren naar de voormalige positie als commissaris, dient met terughoudendheid beoordeeld te worden.

Opleiding

Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan kennismaking met de algemene vergadering / ledenraad en met de ondernemingsraad (indien van toepassing), algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de coöperatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de coöperatie en haar ondernemingsactiviteiten, en de verantwoordelijkheden van de commissaris. De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De coöperatie speelt hierin een faciliterende rol (zie paragraaf 5.6).

Bezoldiging

Het beleid ter zake de bezoldiging van de commissarissen zoals voorgesteld door de raad van commissarissen, wordt ter formele goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering of ledenraad. De bezoldiging van de commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de coöperatie. In de regel wordt gewerkt met een vergoeding op jaarbasis⁹.

Doorgaans wordt er geen onderscheid gemaakt in bezoldiging tussen externe en interne commissarissen. Zie ook paragraaf 5.13 voor verdere fiscaliteiten.

Tegenstrijdige belangen

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de coöperatie en commissarissen wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige persoonlijke belangen van commissarissen spelen behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen.

Overeenkomsten met commissarissen, dan wel overeenkomsten met een rechtspersoon waarin een commissaris direct of indirect overwegende zeggenschap heeft, van een type zoals die ook met (andere) coöperatieleden worden afgesloten behoeven eveneens goedkeuring van de raad van commissarissen in het geval condities worden overeengekomen welke afwijkend zijn van hetgeen binnen de coöperatie gangbaar is.

Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.

Een commissaris meldt een (potentieel) tegenstrijdig persoonlijk belang terstond bij de voorzitter van de algemene vergadering / ledenraad en aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle informatie. De voorzitter van de raad van commissarissen meldt een (potentieel) tegenstrijdig persoonlijk belang terstond bij de vicevoorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie. De raad van commissarissen stelt

⁹ Voor een benchmark vergoedingen RvC binnen de coöperatie: zie www.cooperatie.nl

buiten aanwezigheid van de betrokkene vast of er een tegenstrijdig persoonlijk belang is.

Een commissaris neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij deze commissaris een tegenstrijdig persoonlijk belang heeft.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige persoonlijke belangen bij bestuurders, commissarissen en de externe accountant in relatie tot de coöperatie.

Toezichtkader en toezichtvisie

De raad van commissarissen stelt een toezichtkader en toezichtvisie¹⁰ op, bij voorkeur in samenspraak met het bestuur. In de toezichtvisie worden keuzes gemaakt ten aanzien van de feitelijke en gewenste rolverdeling tussen bestuur en raad van commissarissen, over de vraag vanuit welke waarden waarop toezicht wordt gehouden, en op welke wijze. Het toezichtkader werkt de keuzes uit de toezichtvisie verder uit en dient als referentiekader voor de leden van de raad van commissarissen (en voor de leden van het bestuur). Het biedt een gerichte toets voor (de beoordeling van) het beleid.



Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen de coöperatie en commissarissen wordt vermeden.

¹⁰ Voor meer informatie over visie op toezicht: zie www.cooperatie.nl

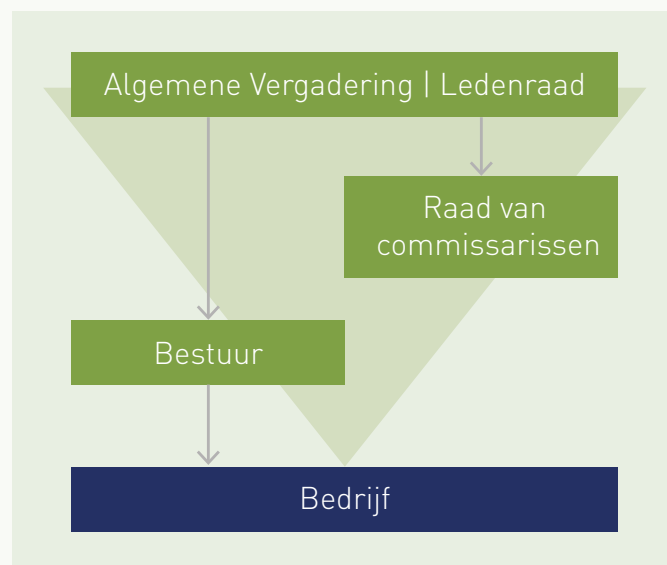
4. BESTUURSMODELLEN

Het is van belang een bestuurlijke inrichting te kiezen die aansluit bij de condities van het lidmaatschap. Voor de keuzes hierin is onder andere van belang op welke wijze de vier ledenrelaties worden ingevuld (hoofdstuk 2), zoals de verplichting tot medefinanciering door de leden, en of de leden verplicht zijn op exclusieve basis zaken te doen met de coöperatie, of juist dat er van dergelijke verplichtingen geen sprake is.

Bij de inrichting van het bestuur, het toezicht daarop, en de organisatie van de ledenbetrokkenheid kiezen coöperaties voor heel verschillende modellen. Dat kan omdat het hier toepasselijke flexibele verenigings- en coöperatierecht daarvoor de ruimte laat. De keuze voor een model heeft vaak van doen met de schaalgrootte en de mate van ledenbinding. De meest voorkomende vier (4) modellen komen hierna summier aan de orde.

4.1 Basismodel

Het bestuur bestaat uit coöperatieleden, die daarmee ook een sterk uitvoerende rol hebben, al dan niet gemandateerd aan een directeur of aan de werkorganisatie. Een mandaat laat de eindverantwoordelijkheid over de gemandateerde taken overigens bij het bestuur. Hierdoor is de ledendominantie maximaal. Naast het bestuur kan en soms moet, indien er sprake is van het structuurregime, een raad van commissarissen geïnstalleerd



■ bestaat volledig uit leden

■ bestaat uit leden, versterkt met niet-leden (externen)

■ bestaat volledig uit niet-leden (externen)

zijn die namens de leden (algemene vergadering of ledenraad) toezicht houdt op het bestuur en de gang van zaken in de coöperatie en de door haar in het belang van de leden gedreven onderneming.

Dit model wordt vaak als een pure vorm van coöpereren gezien, omdat de leden zelf het bestuur vormen. Het is letterlijk 'door de leden'. Aandachtspunt bij dit model is de mate waarin het bestuur daadwerkelijk zelf bestuurt, dan wel taken gemandateerd heeft aan een directie.

Wanneer de gemandateerde taken te groot worden, neigt het bestuur naar toezicht houden en kan er, bij een ingestelde raad van commissarissen, sprake zijn van dubbel toezicht. Een eventueel probleem is te ondervangen door duidelijke afspraken over rollen (toezichtprotocol) en regelmatige evaluaties over rolinvulling.

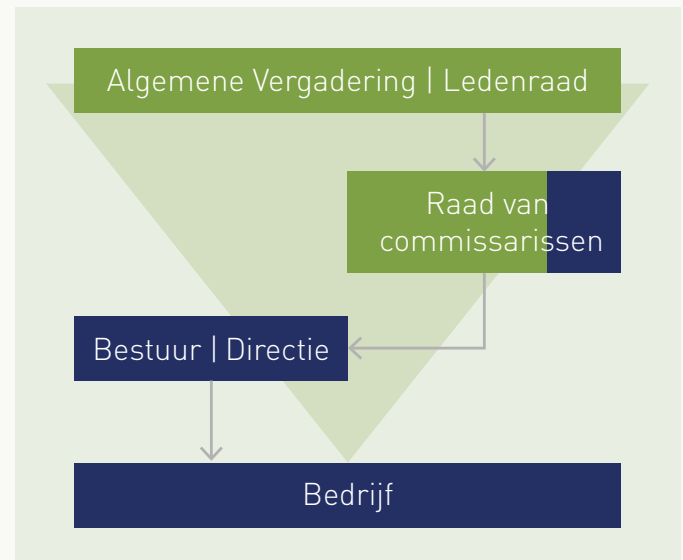
4.2 RvC+ model

Coöperaties kunnen ervoor kiezen om het bestuur te laten bestaan uit professionele managers, niet zijnde leden. Vaak wordt voor dit model gekozen wanneer het besturen van de coöperatie teveel tijd vraagt van de leden van de coöperatie, en/of wanneer het besturen een specifieke deskundigheid vergt.

In dit model is de bestuurlijke ledeninvloed minder direct. Daarom is het van belang dat deze ledeninvloed op een andere wijze geborgd wordt. Niet alleen de algemene vergadering / ledenraad kan hier een belangrijke rol in spelen, maar ook de raad van commissarissen. Vanwege het feit dat het bestuur / de directie in dit model wordt ingevuld door niet-leden, is het vanuit het oogpunt van ledeninvloed van belang dat leden sterk vertegenwoordigd zijn in de raad van commissarissen, al dan niet aangevuld met externe deskundigen. De professionele bestuurders zijn belast met de algemene gang van zaken, terwijl de raad van commissarissen daarop toezicht houdt en het bestuur adviseert. Daarnaast is de raad van commissarissen werkgever van het bestuur. Een dergelijk model kenmerkt zich door een verlies aan directe ledeninvloed op het management. Het risico bestaat dat de leden een afstand voelen tot de onderneming omdat het bestuur niet door leden zelf wordt uitgevoerd. Dit risico is groter als de professionele manager weinig affiniteit

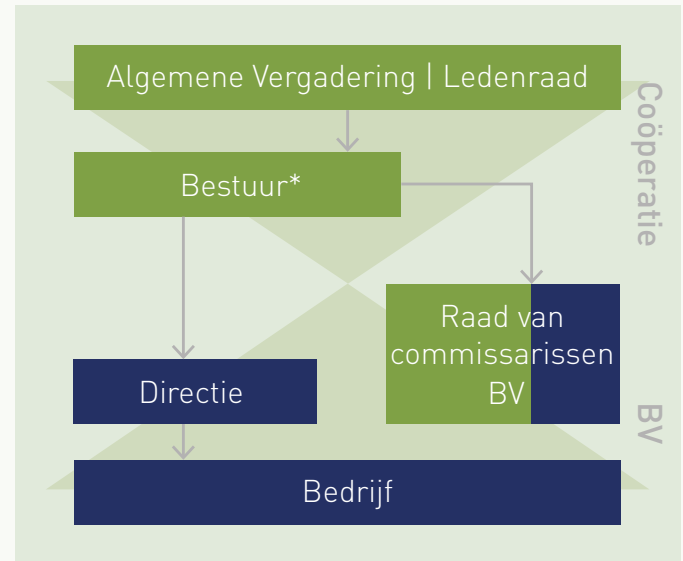
heeft met de coöperatieve gedachte waardoor het bedrijf vervreemd van de leden. Dit punt kan aandacht krijgen in de selectie van de bestuurders en in de aansturing ervan door de raad van commissarissen.

Omdat het bestuur in handen is van niet-leden is het belangrijk dat ledeninvloed en ledenoriëntatie nog sterker verankerd zijn in de governance dan bij het basismodel, waarin dat door de samenstelling van het bestuur uit leden meer direct is. Dit wordt ook beoogd met de aanduiding 'plus' in het RvC+ model. Het voorgaande impliceert een sterkere rol van de raad van commissarissen. We zien hier vaak dat een lijst van bestuursbesluiten is opgesteld die aan voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen is onderworpen. Denk hierbij aan het toelaten van nieuwe leden, besluiten met een bepaalde financiële impact, etc.



4.3 Zandlopermodel

Het zandlopermodel lijkt op het RvC+ model, maar het belangrijkste verschil is dat de bedrijfsactiviteiten niet vanuit de coöperatie, maar vanuit één of meer dochterondernemingen verricht worden. De coöperatie fungeert dan als (enig) aandeelhouder. De (moeder) coöperatie beperkt haar activiteiten (nagenoeg) tot beheer en financiering van dochtermaatschappijen. In de coöperatie worden beslissingen genomen die vooral ledeuzaken betreffen. De coöperatie stelt ook de kaders vast waarbinnen de vennootschap opereert. In de vennootschap houdt men zich bezig met het drijven van de onderneming. Een dergelijke groepsstructuur biedt de mogelijkheid om een gehele of gedeeltelijke personele unie in het bestuur en de raad van commissarissen van de desbetreffende rechtspersonen te implementeren waarbij de bestuurders van de moeder-coöperatie plaatsnemen in de raad van commissarissen van een dochter. Voordeel van deze structuur: het aantal betrokken personen in de bestuurlijke top is beperkt, het risico van dubbel toezicht wordt weggenomen, op ondernemingsniveau kan sneller beslist worden, en de structuur borgt een consistente lijn in het beleid dat op coöperatieniveau wordt uitgezet. Eventueel kan ervoor gekozen worden om de raad van commissarissen te versterken met externe deskundigen.



Wanneer spreek je van een Basismodel met een BV eronder, wanneer kwalificeer je dit als een echte Zandloper? Als voldaan is aan de volgende criteria denken we eerder aan een Zandloper dan aan een basismodel of RvC+ model met BV eronder:

De bedrijfsactiviteit die door de BV wordt uitgeoefend betreft de bedrijfsactiviteit die het gemeenschappelijk doel van de leden aangaat;
Leden van de coöperatie hebben direct of indirect zitting in één of meerdere organen van de BV (dit zie je bijv. in de vorm van een personele unie).

■ bestaat volledig uit leden

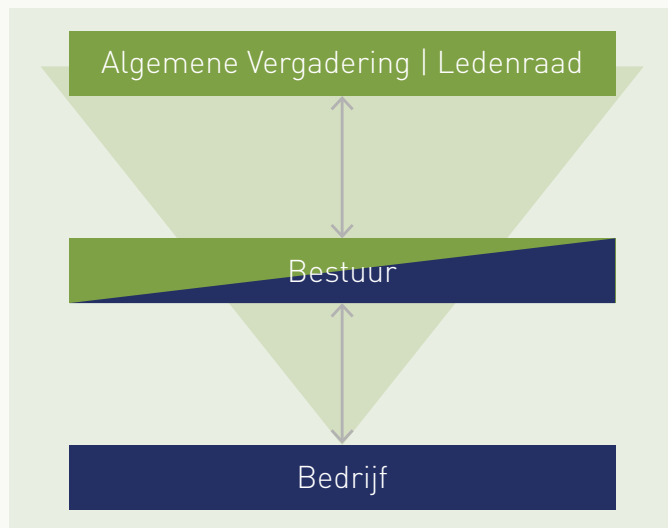
■ bestaat volledig uit niet-leden (externen)

■ bestaat uit leden, versterkt met niet-leden (externen)

4.4 One tier board / monistisch model

Dit Angelsaksische model kenmerkt zich doordat besturen en toezichhouden verenigd zijn in één orgaan: het bestuur. Dit in tegenstelling tot het dualistische model (two tier), dat in de andere drie bestuursmodellen gehanteerd wordt en waarin bestuur en toezicht gescheiden zijn.

In een monistisch model bestaat het bestuur uit één of meer uitvoerende bestuurders (UB) en één of meer niet-uitvoerende bestuurders (NUB). De uitvoerend bestuurder is te vergelijken met een bestuurder die functioneert in een dualistisch bestuursmodel. De niet-uitvoerend bestuurder heeft als voornaamste taak het houden van toezicht, maar toch is zijn rol en verantwoordelijkheid groter dan die van de traditionele commissaris.



■ bestaat volledig uit leden

■ bestaat volledig uit niet-leden (externen)

■ bestaat uit leden, versterkt met niet-leden (externen)

Rond de taakverdeling tussen de UB en NUB geldt een aantal uitgangspunten. Zo is elke bestuurder verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken, waaronder het financiële en administratieve beheer en het strategisch beleid.

De specifieke taak voor de UB bestaat uit de dagelijkse gang van zaken. Dat houdt o.a. in dat ze besluitvorming in het bestuur voorbereiden en vervolgens uitvoering geven aan bestuursbesluiten.

De specifieke taken van de NUB zijn: algemeen besturen en deelnemen aan besluitvorming in het bestuur, toezicht houden op de UB (dus op het dagelijks bestuur), voorzitterschap van het bestuur, voordracht kandidaat-bestuurders en bezoldiging van uitvoerende bestuurders. Het bestuur kan (schriftelijk) nadere afspraken maken over de taakverdeling. Wanneer taken niet (wettelijk of statutair) aan iemand zijn toebedeeld (gemandateerd), betreffen zij een collectieve taak. Ondanks de taakverdeling is de scheidslijn tussen de UB en NUB in de praktijk vaak dun.

Door de taakverdeling heeft de UB vaak meer informatie dan de NUB en ook in eerder stadium. Daarnaast beschikt de UB verhoudingsgewijs over meer informatie over het bedrijf en de markt. Om de invloed van deze informatie-asymmetrie te beperken heeft de UB een informatieplicht ten opzichte van de NUB. Doorgaans beschikt de NUB echter over meer informatie dan dat de raad van commissarissen zou hebben in een dualistisch model. De tijdsbesteding is daarbij doorgaans ook duidelijk groter.

Bij of krachtens de statuten kan bepaald worden dat een of meer bestuurders namens het bestuur besluiten kunnen nemen. Echter, het bestuur is en blijft collectief verantwoordelijk. Omdat de NUB niet alleen verantwoordelijk is voor het toezicht, maar ook voor alle bestuursbesluiten is deze verantwoordelijkheid (en mogelijke aansprakelijkheid) groter dan dat dit zou zijn als raad van commissarissen. Voor het instellen van monistisch bestuur is het voldoende dat in statuten staat dat bestuurstaken verdeeld worden over de NUB en UB.

Benoeming van bestuurders vindt plaats – net als in het dualistische model – door de algemene vergadering (of ledenraad). Schorsing of ontslag geschiedt ook door algemene vergadering (of ledenraad), maar het bestuur heeft ook de bevoegdheid om de UB te schorsen.

Keuze voor bestuursmodel

Hier wordt geen voorkeur uitgesproken voor enig model. Coöperaties die zoeken naar een passender governance-model doen dit veelal omdat er 'iets' niet soepel loopt. Dat 'iets' kan zeer wel voortkomen uit de ervaren beperkingen binnen het vigerende model. Uit de structuuroplossing dus die in een eerdere fase is gekozen om bij te dragen aan het realiseren van de doelen van de coöperatie. Het ongenoegen kan echter ook groeien doordat er andere fricties zijn ontstaan, bijvoorbeeld tussen degenen die een rol spelen in het governance-model: leden, bestuurders, toezichthouders. Deze fricties kunnen hun oorzaak vinden in tal van aspecten. Veel voorkomende zijn: onvoldoende (her)lijking van de doelen van de coöperatie, inadequate communicatie, rolonduidelijkheid, de wijze van rolinvulling door actoren of andere cultuuraspecten.

Cultuurproblemen worden slechts zelden door structuurmaatregelen opgelost. Structuuraanpassing en het proces daar naartoe kunnen op hun beurt echter wel bijdragen aan een grotere roluidelijkheid. Coöperaties in transitie doen er goed aan zich te vergewissen van zowel het culturele als het structurele aandeel in de gewenste oplossing.

Hier wordt geen voorkeur uitgesproken voor enig model. Coöperaties in transitie doen er goed aan zich te vergewissen van zowel het culturele als het structurele aandeel in de gewenste oplossing.

5. DIVERSE THEMA'S

5.1 Belangenafweging

Bij een afweging van belangen prevaleert in beginsel het belang van het collectief boven het belang van het individuele lid.

5.2 Informatievoorziening

De plicht van de coöperatie en haar leden om elkaar actief van relevante en objectiveerbare informatie te voorzien, betreft zowel het verenigingsaspect als het bedrijfsmatige aspect. Het betreft alle informatie die van belang is voor de ontwikkeling van de coöperatie en de daaraan verbonden onderneming. Bij het uitvoeren van de plicht tot informatievoorziening dienen coöperatie en leden naar elkaar toe oprecht te handelen.

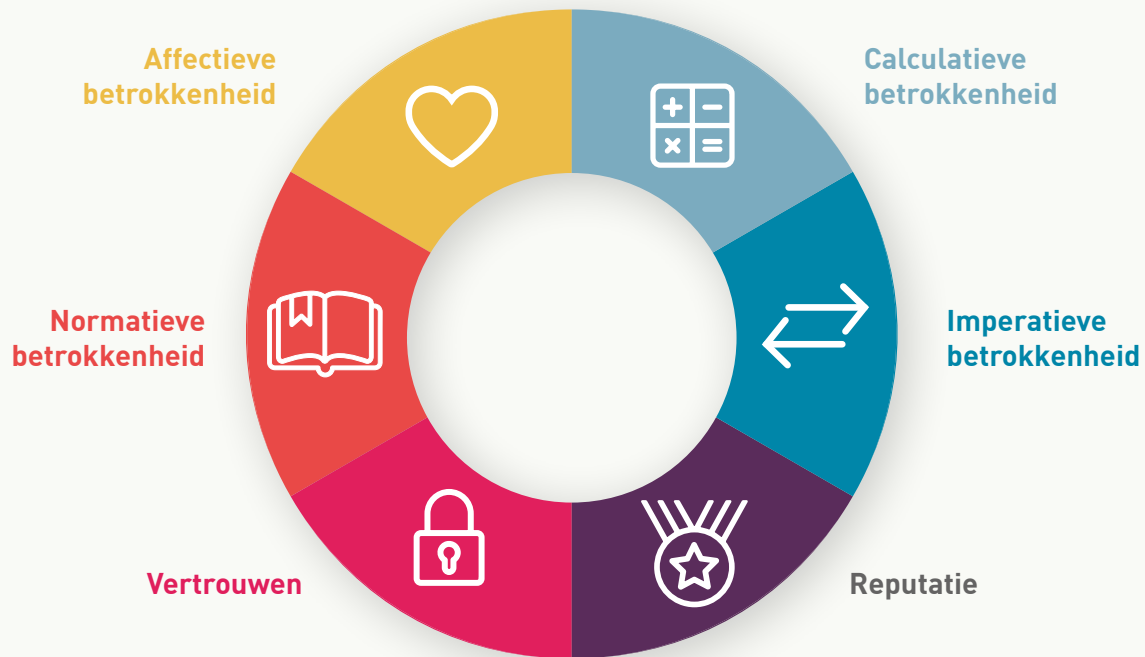
5.3 Interne beraadslaging

Het is van belang dat ieder bestuursorgaan onafhankelijk kan opereren. In de praktijk worden vaak andere organen uitgenodigd op de eigen vergadering. Samenwerking met andere organen is noodzakelijk, maar dat mag de onafhankelijkheid niet beperken. Ook om voldoende afstand en positie te houden. Om hierin evenwicht te vinden, hanteren veel coöperaties de praktijk dat het eerste deel van de vergadering in beslotenheid plaatsvindt en dat vervolgens anderen worden uitgenodigd. Het gaat bijvoorbeeld om het uitnodigen van bestuurders bij de vergadering van de raad van commissarissen en van de raad van commissarissen bij de ledenraad.

5.4 Ledenbetrokkenheid

Ledenbetrokkenheid is een breed begrip. Het heeft te maken met de bereidheid van leden om lid te blijven en de bereidheid om op de één of andere manier een bijdrage aan het functioneren van de coöperatie te leveren. Voelt het lid zich 'betrokken' in de rol die hij/zij heeft in de coöperatie en laat hij/zij dit zien in de dagelijkse praktijk? Leidt dit tot de resultaten die verwacht mogen worden en er toe doen? Neemt iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid? Wordt er goed samengewerkt? Ook houdt ledenbetrokkenheid een wederkerigheid in waarbij de organisatie zijn best doet voor de leden en waarbij de leden dit waarderen. Dit houdt in dat de organisatie altijd moet blijven zoeken naar de beste manier om de leden te bedienen en dat de leden oprecht interesse zullen tonen in de organisatie, vertrouwen uitstralen en positief kritisch zijn. Het is aan te raden om de mate van ledenbetrokkenheid inzichtelijk te hebben. Deze kan worden gemeten ten aanzien van de volgende drijfveren: calculatief, affectief, normatief, imperatief, vertrouwen en reputatie. Aan de hand van de meting kunnen vervolgens passende maatregelen met het oog op het versterken van een bepaalde drijfveer worden genomen.¹¹ Een sterke ledenbetrokkenheid dient de continuïteit van de coöperatie en haar leden.

11 Voor meer info over het ledenbetrokkenheidsonderzoek zie www.cooperatie.nl



5.5 Coöperatieve dialoog

‘Gehoord worden’ is voor het overgrote deel van leden van coöperaties een belangrijk punt. Door getrapte governance structuren ligt het zwaartepunt van ledeninvloed echter vaak bij een (relatief) klein deel van de leden. Het belang om te blijven vernieuwen in coöperatieve menings- en besluitvorming is groot. Door de ledeninvloed en de ledenbetrokkenheid te vergroten in menings- en besluitvorming, kan de verenigingskant van de coöperatie worden versterkt. Bovendien zorgt het voeren van de coöperatieve dialoog voor betere en meer gedragen besluiten.

De coöperatieve dialoog slaat de brug tussen de verschillende belangen, rollen en kwaliteiten die er binnen de coöperatie te vinden zijn. Bij het goed vormgeven van de coöperatieve dialoog staan enkele vragen centraal:

- Hoe kan de cyclus beeldvorming-opinievorming-besluitvorming beter worden vormgeven?
- Hoe komt de inbreng van leden goed tot uiting in de algemene vergadering / ledenraad?
- Hoe zorgen we voor transparante meningsvorming?
- Hoe nemen we met respect voor verschillende

- standpunten een goed en gedragen besluit?
- Hoe krijgen we bij getrapte vertegenwoordiging de belangen van de overige leden in beeld?

Het is belangrijk om binnen de coöperatie met elkaar in dialoog te gaan. Dit doe je onder andere door leden te betrekken vóórdat besluiten worden genomen. Dit is mogelijk door hen al eerder mee te nemen in het proces van beeldvorming en opinievorming.

Het is ook goed om af en toe op te halen hoe de leden de coöperatie ervaren. Ga met elkaar in gesprek en bespreek het volgende:

- Heb je als lid voldoende invloed op de coöperatie?
- Welke invloed kun je als lid uitoefenen op de koers van je coöperatie? En hoe en waar kun je dit doen?
- Heb je als lid voldoende zeggenschap in de coöperatie?
- Voel je je mede-eigenaar van de coöperatie?
- Wat vind je van de samenwerking binnen jouw coöperatie?
- Voel je je betrokken bij de coöperatie en zo ja wat betekent dit?

5.6 Opleidingen

Vele coöperatieve ondernemingen hebben een grote, soms internationale omvang. Dit vraagt om daarbij passende kennis, vaardigheden en ervaringen. De aanwezigheid van leden in de top van een coöperatieve organisatie vraagt om extra zorg ten aanzien van de kwaliteit en achtergrond van die leden. Zowel het bestuur als de raad van commissarissen en ledenraad zullen voortdurend aandacht dienen te besteden aan de vaardigheden die deze leden al dan niet hebben

en aan de mogelijkheid van deze leden om zich te ontwikkelen. Hiertoe zal het bestuur een strategisch opleidingsplan opstellen dat iedere vier jaar geëvalueerd en geactualiseerd wordt. Dit plan omvat leden van ledenraad, bestuur en raad van commissarissen.

Dit plan bevat in ieder geval:

- a. de profielschetsen (collectief en individueel);
- b. een procedure hoe bij de start de opleidingsbehoefte van iedere nieuwe lid in beeld gebracht wordt;
- c. een introductieprogramma voor alle nieuwe leden van bestuursorganen. In dit introductieprogramma wordt ten minste aandacht besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de coöperatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de coöperatie en haar ondernemingsactiviteiten, en de verantwoordelijkheden van de bestuurder;
- d. de procedure voor een jaarplan voor collectieve en/of individuele opleidingen en trainingen;
- e. de wijze waarop jaarlijks van alle organen het functioneren van het collectief geëvalueerd wordt;
- f. een procedure voor functioneringsgesprekken:
 - i met ieder lid wordt jaarlijks een functioneringsgesprek gehouden door de voorzitter van het betreffende college;
 - ii het functioneringsgesprek van de voorzitter vindt plaats door de vice-voorzitter en een ander lid;
 - iii bij de functioneringsgesprekken komt zowel het functioneren als de opleidingsbehoefte aan de orde;
- g. de wijze waarop recruitment van nieuwe kandidaten voor vacatures plaatsvindt;
- h. de wijze waarop jonge leden van de coöperatie betrokken worden bij de coöperatie en opgeleid worden.

5.7 Jongerenraad

Een jongerenraad is een mogelijke georganiseerde groep van jongeren binnen de coöperatie. Voor deelname in een jongerenraad geldt in praktijk een maximumleeftijd variërend van 30-35 jaar. De benoeming van de jongerenraad gebeurt vaak door de jongerenraad zelf, op basis van een profielschets en een selectiegesprek. De profielschets borgt dat de jongerenraad een goede afspiegeling vormt van het totale ledenbestand.

Redenen om een jongerenorgaan in te stellen zijn:

- jongeren eerder en meer te betrekken bij de coöperatie
- het vormen van een kweekvijver van jongere leden met bestuurlijke ervaring, die kunnen doorstromen naar bijvoorbeeld de ledenraad of het bestuur.

Er is veel vrijheid om een jongerenraad vorm te geven, hiervoor zijn geen vaste regels. Het belangrijkste is dat met de wijze waarop de jongerenraad is georganiseerd het doel wordt bereikt dat de coöperatie voor ogen heeft. Daar hoort ook een zekere vrijheid bij voor de jongerenraad om zelf invulling te geven aan hun rol. Tegelijkertijd heeft de jongerenraad ook ondersteuning nodig om zichzelf goed te organiseren en de gewenste activiteiten en hun ontwikkeling vorm te geven. Het is goed gebruik om nieuwe leden van een jongerenraad bij aanvang een introductieprogramma te laten doorlopen waarin zij kennismaken met de dienstverlening en de governance van de coöperatie.

Jongerenorganen hebben meestal geen formele rol in governance van de coöperatie, in die zin dat ze geen besluitvormende stem hebben.

Jongerenraden brengen vaak gevraagd en ongevraagd advies uit aan directie, bestuur, ledenraad of raad van commissarissen over thema's die de coöperatie raken. In sommige gevallen is de adviesfunctie wel geformaliseerd, dat betekent dan dat directie of bestuur het advies van de jongerenraad niet zomaar naast zich neer kunnen leggen. Volgens het principe pas toe leg uit dient de directie of het bestuur dan te motiveren waarom het advies al dan niet (gedeeltelijk) wordt opgevolgd.

Binden van jonge leden aan de coöperatie

Naast een jongerenraad wordt soms ook voor alle jonge leden een event georganiseerd om de jonge leden met elkaar in contact te brengen en de coöperatie onder de aandacht te brengen bij de jonge leden die (nog) niet actief in de een jongerenorgaan zitting willen nemen.

Om de jongeren bestuurlijke ervaring te laten opdoen en meer te betrekken mogen zij bij sommige coöperaties de leden van de jongerenraad ook aanwezig zijn bij vergaderingen van de ledenraad, of bij opleidingsdagen van de ledenraad of krijgen zij een actieve rol bij ledenbijeenkomsten.

Sommige coöperaties organiseren ook gezamenlijke activiteiten voor de jongerenraad en de (al dan niet georganiseerde) jonge werknemers van het bedrijf. Dit versterkt de betrokkenheid van de jongerenraad bij de dienstverlening binnen het bedrijf en andersom de betrokkenheid van jonge werknemers van het bedrijf bij de leden.

5.8 Samenwerking met andere coöperaties

De coöperatie voegt waarde toe aan de coöperatieve beweging door zo mogelijk samenwerking met andere coöperaties na te streven.

5.9 Duurzaamheid / Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De coöperatie zet zich in voor de duurzame ontwikkeling van de gemeenschap waarin zij actief is. Het bestuur ontwikkelt in samenspraak met de leden een visie en een daarbij passende strategie op maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame lange termijn waardecreatie van de coöperatie en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur voert met het oog hierop een dialoog met de leden en eventuele andere stakeholders.

Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over het beleid en de visie ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de duurzame lange termijn waardecreatie, de strategie ter realisatie daarvan en de ter zake daarvan geformuleerde doelstellingen, de effecten van de onderneming op mens en milieu, hoe de belangen van de leden en andere stakeholders daarin zijn meegewogen en de mate waarin de gestelde doelstellingen zijn behaald.

5.10 Financieel: externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering resp. ledenraad. Wanneer de coöperatie het basismodel kent, doet het bestuur de voordracht, wanneer men in het basismodel een

raad van commissarissen heeft ingesteld doet deze raad de voordracht. Wanneer gewerkt wordt met het RvC+ model of Zandlopermodel doet de raad van commissarissen een voordracht waarbij het bestuur een advies uitbrengt aan de raad van commissarissen.

Het bestuur nodigt de accountant uit voor de algemene vergadering resp. ledenraadsvergadering waarin de jaarrekening zal worden behandeld. De aanwezigheid van de externe accountant in deze vergadering doet geen afbreuk aan de algemene verantwoordingsplicht van het bestuur en de raad van commissarissen aan de algemene vergadering, alsmede hun plicht om – tenzij een zwaarwegend belang zich daartegen verzet – aan de algemene vergadering alle gevraagde inlichtingen te verschaffen. De externe accountant kan alleen bevestigd worden over zijn controle werkzaamheden en over zijn verklaring in de jaarrekening. De inhoud van de jaarrekening is de primaire verantwoordelijkheid van het bestuur.

Ten minste eenmaal in de vier jaar vindt een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de algemene vergadering resp. ledenraad medegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant. Het initiatief van deze evaluatie ligt bij het bestuur (wanneer gewerkt wordt met het basismodel) dan wel bij de raad van commissarissen (wanneer gewerkt wordt met het RvC+model of Zandlopermodel) en indien ingesteld de auditcommissie.

5.11 Uitkeringsbeleid en decharge

Het reservering- en uitkeringsbeleid van de coöperatie (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van betalingen, uitkeringen en kortingen aan de leden) wordt als een apart agendapunt op de algemene vergadering resp. ledenraad behandeld en verantwoord.

Goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (decharge van bestuurders) en goedkeuring van het door de raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (decharge van commissarissen) worden afzonderlijk in de algemene vergadering resp. ledenraad in stemming gebracht.

De coöperatie kan een eventueel exploitatie-overschot als volgt bestemmen:

- a. Uitkeren aan de leden overeenkomstig de omvang van de transacties met de coöperatie;
- b. De ondersteuning van activiteiten die de goedkeuring van de leden genieten;
- c. Toevoegen aan de algemene winstreserve/aan het eigen vermogen;
- d. De ontwikkeling van de coöperatie;
- e. Reservering op naam door:
 1. een gedeelte van het eigen vermogen administratief op naam van individuele leden te zetten zonder dat de betrokkenen concrete aanspraken op dat vermogen krijgen. Deze aanspraak ontstaat pas als de algemene vergadering in de toekomst een daartoe strekkend besluit neemt;
 2. de leden een geïndividualiseerde aanspraak op een deel van het eigen vermogen te geven.

Als deze aanspraak het karakter van fiscaal eigen vermogen van de coöperatie heeft, dan is er geen sprake van een (belaste) winstuitkering door de coöperatie aan het lid. Als er echter sprake is van een ledenschuldrekening die voor de belastingheffing als een schuld van de coöperatie wordt gekwalificeerd, is er wel sprake van een winstuitdeling.

5.12 Misbruik van voorwetenschap

Bestuurders, commissarissen, en leden zullen, bij het (nemen van een besluit tot het al dan niet) aangaan van transacties met de coöperatie en/of medeleden, geen oneigenlijk gebruik maken van informatie die zij, als betrokkene bij het bepalen van het dagelijkse beleid of het mede bepalen van het dagelijkse beleid dan wel het toezicht houden op het beleid en de algemene gang van zaken bij de coöperatie dan wel anderszins uit hoofde van hun directe betrokkenheid bij het coöperatief ondernemerschap, hebben verworven, terwijl deze informatie (nog) niet algemeen bekend is bij de overige leden. Deze leden zullen deze kennis niet verder verspreiden voor zover deze kennis niet mag worden geacht algemeen bekend te zijn onder de (overige) leden.

Voor zover de coöperatie deelnemingsrechten, participatiebewijzen dan wel andere verhandelbare stukken ten bewijze van deelname in het ledenkapitaal uitgeeft stelt het bestuur een reglement op ter zake het voorkomen van misbruik van voorkennis bij de handel in deze deelnemingsrechten, participatiebewijzen of andere stukken.

5.13 Commissarissen en loonheffingen (stand per november 2024)

Met ingang van 1 januari 2017 geldt dat de commissaris geen dienstbetrekking voor de loonbelasting heeft. Achterliggende argumentatie is dat uit de wetgeving en de statuten voortvloeit dat een gezagsverhouding bij interne toezichthouders ontbreekt. Via opting-in kan er toch voor gekozen worden om de beloning van de commissarissen via de loonadministratie van de coöperatie te verwerken. Er is dan sprake van een vrijwillige fictieve dienstbetrekking. De particuliere commissaris wordt voor de loonheffing als werknemer beschouwd, terwijl er geen sprake is van een echte dienstbetrekking. Hiervoor dient een gezamenlijke verklaring van commissaris en organisatie worden ingediend bij de Belastingdienst (Melding opting-in).

In geval van opting-in moet de coöperatie loonbelasting en premies volksverzekeringen inhouden op de beloning. De werknemersverzekeringen zijn niet van toepassing. De premie Zorgverzekeringswet wordt ingehouden op het netto loon van de commissaris.

Voor een commissaris die vanuit een eigen BV of als eenmanszaak werkt is opting in geen logische keuze. Dit ligt anders voor een commissaris die als privé-persoon commissaris is. Zonder opting-in is het uitgangspunt dat de commissaris zijn vergoeding moet opnemen in de aangifte inkomstenbelasting onder "overige werkzaamheden". De inkomstenbelasting, premies volksverzekering en de inkomensafhankelijke premie zorgverzekeringswet worden dan betaald na aanslag door de Belastingdienst.

Als de commissaris echter kiest voor opting-in dan ontvangt de commissaris van de coöperatie slechts zijn nettoloon, de coöperatie houdt de premies en de loonheffing in. De commissaris geeft zijn loon in de aangifte inkomstenbelasting op als loon uit dienstbetrekking.

Met ingang van
1 januari 2017 geldt
dat de commissaris
geen dienstbetrekking
voor de loonbelasting
heeft. Achterliggende
argumentatie is dat
uit de wetgeving en de
statuten voortvloeit dat
een gezagsverhouding
bij interne toezicht-
houders ontbreekt.



voor coöperatief
ondernemen

NCR

ADRES

De Poort 40
3991 DV Houten

TELEFOON

030 - 284 04 90

EMAIL

ncr@cooperatie.nl

WEBSITE

www.cooperatie.nl