

Ledenbetrokkenheid in een coöperatie



ICA-kompas
Coopkracht

Inhoud

Inleiding	3
Ledenbetrokkenheid: centraal in de eerste denkbelden rond coöperatief ondernemen	4
Ledenbetrokkenheid verankerd in de ICA-principes	6
Ledenbetrokkenheid in de Belgische wetgeving	7
Tips om de ledenbetrokkenheid te verhogen	18



Inleiding

Ledenbetrokkenheid is een basisbeginsel in een coöperatie. Het staat centraal in de eerste denkbeelden van coöperatief ondernemen zoals die werden geformuleerd door Robert Owen en Charles Fourier aan het eind van de 18e eeuw. Ook in de oprichtingsstatuten van de eerste coöperatie staat het vermeld – de *Vennootschap der Rechtvaardige Pioniers van Rochdale* in 1844.

Het is dan ook geen toeval dat ledenbetrokkenheid is opgenomen en hedendaags geformuleerd in de algemeen gangbare definitie van een coöperatie en de zeven internationaal erkende coöperatieve principes, van de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA). Maar liefst vier van de zeven ICA-principes verwijzen rechtstreeks naar ledenbetrokkenheid: *vrijwillig en open lidmaatschap, democratische controle door de leden, economische participatie van de leden en onderwijs, vorming en informatieverstrekking*.

België heeft, in tegenstelling tot onze buurlanden, een vennootschapswetgeving waarin de coöperatieve principes, inclusief de ledenbetrokkenheid, niet zo sterk verankerd zijn. Toch probeerde de wetgeving met de erkenning van coöperaties voor de Nationale Raad voor Coöperaties (NRC) nadrukkelijk aan te sturen op het belang van de betrokkenheid van de vennoten.

In deze publicatie lees je meer over hoe je je vennoten kunt betrekken bij het reilen en zeilen van je coöperatie. Maar ook over de wettelijke basis van ledenbetrokkenheid in de Belgische wetgeving.

Deze publicatie kadert in de inspanningen van Coopkracht om te sensibiliseren over het belang van de zeven internationaal erkende coöperatieve principes. Gedurende 2013 en 2014 ontwikkelde Coopkracht een innovatief e-learning instrument – het **ICA-kompas** – dat je helpt om deze principes steviger te verankeren in je bedrijfsvoering. Een aantal relevante thema's rond de coöperatieve principes zetten we jaarlijks in de kijker om aan te zetten tot bijkomende reflectie, dialoog en kennisopbouw. Door als eerste thema te kiezen voor *Ledenbetrokkenheid in een coöperatie*, benadrukken we het belang van dit thema.

1. Ledenbetrokkenheid: centraal in de eerste denkbeelden rond coöperatief ondernemen

Een artikel over ledenbetrokkenheid in coöperaties kan niet zonder terug te grijpen naar de diepste wortels van de coöperatie. De geschiedenis van de coöperatie begint zoals algemeen wordt aanvaard in 1844 met de oprichting van de *“Vennootschap der Rechtvaardige Pioniers van Rochdale”*. Aan de oprichting van deze coöperatie ging een reeks initiatieven vooraf, die alle duidelijk dezelfde richting aanwijzen: een coöperatie is er voor en door de leden. Ledenbetrokkenheid is dan ook een basisbeginsel in een coöperatie.

Robert Owen en Charles Fourier (einde 18de eeuw) worden algemeen als de vaders van de coöperatie beschouwd. Zij formuleerden de basisprincipes van de coöperatie.

1. Mensen verenigen zich en vormen een structureel verband.
2. Ze verenigen zich op vrijwillige basis. Toetreding tot een coöperatie kan op geen enkele wijze worden opgelegd. Het is altijd een vrijwillig gestelde daad. Daarnaast is er het opendeur-principe. Er kunnen steeds nieuwe leden bijkomen voor zover ze voldoen aan de voorwaarden en zich akkoord verklaren met de doelstellingen van de coöperatie.
3. Een coöperatie is een organisatie met een democratische werking. De leden verwerven “volheid van bevoegdheid” door het lid zijn zelf. Niet de inbreng van kapitaal is belangrijk, maar het vrijwillig aangegane engagement als lid. Elk lid is dan ook evenwaardig in de schoot van de vereniging.
4. Het doel van de vereniging is dienstverlening

Ledenbetrokkenheid kreeg dus van meet af aan een centrale plaats in het coöperatief denken en doen. Logisch, want het was precies met dit aspect dat de pioniers zich wilden onderscheiden van de klassieke ‘kapitalistische initiatieven’. Deze mikken enkel op aandeelhouders en hun relatie met de onderneming bestaat er enkel uit dat zij haar financieren en in ruil hiervoor op een liefst zo hoog mogelijke risicopremie rekenen. Klassiek is het beleid van de aandeelhouders afgestemd op winstmaximalisatie. Alle andere doelen worden ondergeschikt aan deze doelstelling.

In een coöperatie daarentegen worden de vennoten gedefinieerd aan de hand van hun zogenaamde dubbele identiteit.

De vennoten zijn net als klassieke aandeelhouders eigenaar van hun vennootschap die ze bijgevolg controleren, zij het dan op een democratische manier waarbij hun zeggenschap niet recht evenredig

is met hun financiële inbreng. Maar daarnaast zijn ze vooral gebruikers van de coöperatie: de vennootschap is een economisch instrument om hun noden en verwachtingen te lenigen.

“In een coöperatie worden de vennoten gedefinieerd aan de hand van hun zogenaamde dubbele identiteit.”

2. Ledenbetrokkenheid verankerd in de ICA-principes

Ledenbetrokkenheid is het wezenskenmerk van de coöperatie. Het is dan ook geen toeval dat ledenbetrokkenheid is opgenomen en hedendaags geformuleerd in de algemeen gangbare definitie van een coöperatie, zoals die werd opgesteld door de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA)¹. Dit is de vereniging van coöperatieve bewegingen over de hele wereld heen.

“Een coöperatie is een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren.”

Vier van de zeven ICA-principes verwijzen rechtstreeks naar ledenbetrokkenheid

In 1995 verankerde de Internationale Coöperatieve Alliantie de normatieve invulling van de coöperatieve identiteit in zeven coöperatieve principes. Ze zijn ontstaan uit een bundeling van goede praktijken doorheen de geschiedenis van coöperaties. Ze hebben dus naast een ideologische ook een economische basis.

Merk op dat liefst vier van de zeven ICA-principes rechtstreeks verwijzen naar ledenbetrokkenheid: het vrijwillig en open lidmaatschap, de democratische controle door de leden, de economische participatie van de leden en opleiding en vorming van de leden. Dit verklaart de fundamenteel verschillende relatie tussen de vennoot en zijn coöperatieve vennootschap en omgekeerd.

Ter herinnering hiernaast de zeven coöperatieve principes:

¹ Volgens de ICA vertegenwoordigt ze 1 miljard leden namens 223 ledenorganisaties uit 85 landen en is ze daarmee de grootste NGO ter wereld.

1. Vrijwillig en open lidmaatschap



2. Democratische controle door de leden



3. Economische participatie van de leden



4. Autonomie en onafhankelijkheid



5. Onderwijs, vorming en informatieverstrekking



6. Coöperatie tussen de coöperaties



7. Aandacht voor de gemeenschap



3. Ledenbetrokkenheid in de Belgische wetgeving

Ledenbetrokkenheid en ICA-principe Open en vrijwillig lidmaatschap

Om te weten te komen hoe de Belgische wetgeving het coöperatief ondernemerschap regelt, moeten we grasduinen in het Wetboek van vennootschappen waarin 86 artikels betrekking hebben op coöperatieve vennootschappen. Te beginnen met misschien wel het belangrijkste, het artikel 350: *“De coöperatieve vennootschap is een vennootschap die is samengesteld uit een veranderlijk aantal vennoten met veranderlijke inbrengen.”*

Het Belgisch wetboek van de vennootschappen geeft in dit artikel meteen het associatieve karakter van een coöperatie weer en stipuleert *‘de coöperatie is een vereniging’*. Het onderscheidende karakter

van de coöperatieve vennootschap tegenover andere vennootschapsvormen zoals de nv of de bvba is immers haar variabel kapitaal. Dat betekent dat er boven het vast kapitaal van minstens 18.550 euro bijkomend kapitaal kan ingebracht worden en dat vennoten kunnen toetreden zonder dat de statuten moeten gewijzigd worden en zonder

dat er een notaris aan te pas moet komen om een authentieke akte op te stellen.

*Belgisch wetboek van
vennootschappen:
“de coöperatie is een vereniging”*

Uiteraard begint de betrokkenheid van de vennoot bij zijn instap in de coöperatie. Het verdient dus de aanbeveling om de toetredingsvoorwaarden in de statuten zeer goed te omschrijven. De ene coöperatie zal zich zeer open opstellen tegenover de toetreding van nieuwe vennoten (bijv. in het geval van NewB volstond het om 20 euro te storten). Een andere coöperatie zal een stringenter beleid voeren (bijv. in de coöperatie die producenten van streekproducten uit het Pajottenland verenigt, is het vrij logisch dat de vennoten in de afgebakende regio Pajottenland moeten actief zijn en bovendien streekproducten moeten voortbrengen). Vanuit wettelijk oogpunt is een coöperatie zeer vrij om de toetreding van vennoten te regelen. Ze kan de deur potdicht houden – waarbij je je wel kan afvragen wat dan de meerwaarde van een coöperatie is, op een kier zetten of wagenwijd openen.

New B

is een burgercoöperatie die vennoten verenigd om een nieuwe, eerlijke bank op te richten. Bij haar lancering in het voorjaar 2013 heeft ze wellicht het Belgisch record gebroken: op een paar weken tijd traden meer dan 40.000 vennoten toe tot de coöperatie. Het volstond om 20 euro te storten om toe te kunnen treden tot de coöperatie. Meer info: www.newb.be

Passwerk cvba

Passwerk is een multi-stakeholder coöperatie die mensen met Autisme Spectrum Stoornis inzet voor het testen van ICT-software in de reguliere economie. Omdat Passwerk op de convergence markt actief is, wil hun model een evenwicht tussen de economische belangen en sociale doelstellingen van de coöperatie waarborgen. Dit is vertaald naar een heel specifieke structuur van lidmaatschap. Ze werken met vier categorieën vennoten. A-aandeelhouders zijn twee ICT-bedrijven die expertise (opleiding, consulting) inbrengen en eveneens een rol spelen in de distributie van de dienstverlening. B-aandeelhouders zijn de bezielers van de vennootschap – 4 organisaties die werken rond Autisme Spectrum Stoornis. C-aandeelhouders zijn het personeel van Passwerk en de D-aandeelhouders zijn andere investeerders, vooral business angels, (ex-)ondernemers die willen investeren in beloftevolle startende of snelgroeïende ondernemingen. Meer info: www.passwerk.be

Lekkers uit Pajottenland

De cvba Lekkers uit het Pajottenland verenigt producenten van streekproducten uit het Pajottenland. Alleen boeren en verwerkers van streekproducten uit het Pajottenland kunnen toetreden tot de coöperatie. Meer info: www.lekkersuithetpajottenland.be

BeauVent cvba

De coöperatie BeauVent wil zoveel mogelijk mensen verenigen die mee investeren in de productie van groene energie uit zon, wind en biomassa. Zo groeit een financiële basis en een maatschappelijk draagvlak voor duurzame energieproductie waarin iedereen als evenwaardige vennoot kan participeren. Een nieuwe vennoot kan maximaal één aandeel kopen tenzij er een oproep loopt. Bijkopen kan als de coöperatie daartoe oproept voor de financiering van een nieuw project. Een aandeel kost 250 euro en is op naam. Een vennoot kan maar bijkopen tot hij een totaal van maximaal 5 000 euro aan aandelen van BeauVent cvba bezit. Na een periode van 5 jaar kan een vennoot uittreden uit de vennootschap mits toestemming van de raad van bestuur. Meer info: www.beauvent.be

Cera cvba

Cera is een coöperatie van 400.000 vennoten die samen willen investeren in welvaart en welzijn. Cera heeft zowel B-, D-, E- als C-aandelen. De C-aandelen zijn in handen van de statutair zaakvoerder. Vennoten met B- en D-aandelen zijn de vroegere vennoten van Cera Bank en dus al meer dan vijftien jaar vennoot bij Cera. In de afgelopen vijftien jaar traden heel wat nieuwe vennoten toe. Zij konden intekenen op E-aandelen. Maar ook vennoten met B- en D-aandelen konden op E-aandelen intekenen. Uittreding uit de vennootschap wordt geregeld door de vennootschapswet en de statutaire bepalingen. In principe kunnen vennoten uittreden gedurende de eerste 6 maanden van het boekjaar, maar beperking van uittredingen of een tijdelijke uittredingsstop is mogelijk als het belang van de vennootschap dit vereist. Meer info: www.cera.be

Eenzelfde souplesse is er voor het uittreden van vennoten uit de coöperatie. De basisregel is dat elke vennoot de eerste zes maanden van het boekjaar kan uitstappen. Maar uiteraard kunnen bijkomende voorwaarden van uittreding ook in de statuten vastgelegd worden. Niet zelden wordt de vennoot verplicht om minstens een paar jaar in de vennootschap te blijven. Dit is het geval als zijn kapitaal gebruikt wordt voor investeringen die over meerdere jaren lopen. Het recht tot uittreding kan ontzegd worden als de financiële toestand van de vennootschap erdoor in gevaar wordt gebracht. Het moet zelfs ontzegd worden als het kapitaal onder het vast gedeelte zou dalen.

Binnen een coöperatie is het niet alleen belangrijk en verplicht om de toetredings- en uitstapregeling statutair vast te leggen maar evenzeer de procedure om vennoten uit te sluiten. De basisregel is: hoe inniger de band van de vennoot met zijn coöperatie, hoe scherper je de modaliteiten van de uitsluiting moet vastleggen.

Het uitsluiten van een vennoot is immers een uitzonderlijke maatregel. Eigenlijk gaat het om het eenzijdig opzeggen van een contract, wat zware gevolgen kan hebben als de vennoot bijvoorbeeld voor zijn broodwinning sterk of helemaal afhankelijk is van de coöperatie. Weet dat je volgens de wet veel vrij statutair kan regelen, met uitzondering van de te volgen procedure. Beantwoord in de statuten dan ook cruciale vragen als:

- De redenen waarom een vennoot kan uitgesloten worden
- Het orgaan dat bevoegd is om een vennoot uit te sluiten.

Als de statuten er niets over zeggen, dan is de Algemene Vergadering bevoegd voor de uitsluiting van een vennoot. Maar je kunt deze bevoegdheid ook statutair overdragen aan de Raad van Bestuur. De Algemene Vergadering is democratischer, terwijl de Raad van Bestuur sneller kan handelen in geval van conflict. In beide gevallen heeft de vennoot wiens uitsluiting gevraagd wordt, alleszins het recht om zich te verdedigen. En zo hoort het ook! Dit wordt duidelijk gestipuleerd in het Wetboek van vennootschappen.

Art. 370: "De vennoot wiens uitsluiting wordt gevraagd, moet worden verzocht zijn opmerkingen schriftelijk te kennen te geven aan het orgaan dat de uitsluiting moet uitspreken, binnen één maand nadat een aangetekende brief met het met redenen omklede voorstel tot uitsluiting is verstuurd. Indien hij daarom verzoekt in het geschrift dat zijn opmerkingen bevat, moet de vennoot worden gehoord."

Kan je een bvba vergelijken met een gesloten groep van mensen die samen een economisch doel wensen te realiseren, zo kan je een coöperatie vergelijken met een open groep van mensen die samen een economische doel met een maatschappelijke en/of ecologische drijfveer willen realiseren.

De coöperatie heeft dus duidelijk een verenigingskarakter en kan als een ledenorganisatie beschouwd worden.

Een andere belangrijke bepaling in het Wetboek van vennootschappen is

Art. 362: "De aandelen kunnen vrij worden overgedragen aan vennoten, in voorkomend geval onder de voorwaarden bepaald in de statuten."

De overdraagbaarheid van aandelen wordt in het Wetboek van vennootschappen dan ook sterk ingeperkt.

Art. 364: "Aan derden kunnen de aandelen slechts worden overgedragen onder de voorwaarden en aan de personen bedoeld in artikel 366."

En:

Art. 366. "Derden kunnen slechts toetreden indien zij :
1° bij name worden aangewezen in de statuten;
2° behoren tot door de statuten bepaalde categorieën en voldoen aan de wettelijke of statutaire vereisten om vennoot te zijn; in dit geval wordt de toestemming daartoe gegeven door de algemene vergadering, tenzij de statuten die bevoegdheid aan een ander orgaan opdragen."

Het principe is: aandelen kunnen in principe enkel worden overgedragen aan diegenen die al tot de club behoren of die aan de criteria voldoen om tot diezelfde club toe te treden.

Daarom worden vennoten vaak 'leden van de coöperatie' genoemd.

Ledenbetrokkenheid en ICA-principe Economische participatie van de leden

De economische participatie van de leden vertaalt zich in een dubbele band van de vennoot met zijn coöperatie. Hij is eigenaar en gebruiker van de coöperatie. Als eigenaar zijn vennoten financieel betrokken bij de coöperatie door het aandelenkapitaal. Elke coöperatie heeft de vrije keuze om te bepalen hoe ze de modaliteiten wil vastleggen van bijvoorbeeld de waarde van een aandeel, het minimale en maximale aantal aandelen, of er met verschillende soorten aandelen kapitaal gewerkt wordt, enz. Het type coöperatie bepaalt de gebruikersband van een vennoot met zijn onderneming. Leden kunnen bijvoorbeeld producenten, consumenten, werknemers of burgers zijn. Karakteristiek voor de economische dimensie van ledenbetrokkenheid is bijgevolg dat een coöperatie niet op puur winstbejag uit is. Vennoten ontvangen gewoonlijk een beperkte vergoeding voor hun kapitaalinzet (aandeelhouderwaarde) en de gebruikerswaarde, dus de dienstverlening aan de vennoten, staat voorop. Daarnaast dragen veel coöperaties bij tot maatschappelijke meerwaardecreatie, door maatschappelijke behoeftes zoals bv. in de woonzorg, hernieuwbare-energiesector, ... in te vullen via coöperatief ondernemerschap.

Milcobel cvba

Milcobel cvba is een economische coöperatie en tegelijkertijd een producentencoöperatie. Leden-melkveehouders bundelen de krachten voor de verwerking en afzet van hun melk. Dit gebeurt door industriële en commerciële activiteiten. Het resultaat daarvan wordt vertaald in een melkprijs die drager is voor het inkomen van een 2.800 melkveehouders en hun gezinnen. Het aandeel in het kapitaal is gerelateerd aan de transactierelatie met de coöperatie. De kapitaalinzet wordt dus gekoppeld aan het aantal liter melk dat de vennoot wil afzetten via Milcobel, waarbij ervan uitgegaan wordt dat deze inbreng groeit over de tijd. Tot op de dag van vandaag heeft zich deze kapitaalinzet vertaald in een coöperatief engagement van 2.800 melkboeren met een ledenkapitaal van ongeveer 120 miljoen euro, waarvan 26 procent individueel ledenkapitaal en 74 procent reserves. Naast de maandelijks uitbetaalde melkprijs participeren de leden ook in de resultaatsbestemming van het bedrijf. Dit gebeurt onder vorm van een nabetaaling (coöperatieve teruggave) op de melkprijs en een dividend op het ledenkapitaal. Meer info: www.milcobel.com

Ledenbetrokkenheid en ICA-principe Democratische controle door de leden

Juridisch opent het lidmaatschap van een coöperatie een aantal rechten; al kunnen die statutair in een aantal gevallen versterkt of verzwakt worden.

Wellicht het meest gekende recht is het feit dat de vennoot minstens één keer per jaar moet uitgenodigd worden op de gewone Algemene Vergadering. Deze moet gehouden worden binnen de zes maanden na het sluiten van het boekjaar om de verslagen en rekeningen goed te keuren en kwijting te verlenen aan de bestuurders en zaakvoerders. Deze vergadering vindt plaats op de datum en de plaats die verplicht moeten voorzien worden in de statuten.

Ter herinnering: de wettelijk voorbehouden bevoegdheden van de Algemene Vergadering zijn:

1. Ontslag en benoeming bestuurders
2. Ontslag en benoeming commissaris (ev. controlerende venno(o)ten)
3. Goedkeuring van de jaarrekening, inclusief bestemming resultaat
4. Kwijting bestuurders (en desgevallend commissaris) en daarbij horend het recht om hen aansprakelijk te stellen
5. Wijziging statuten
6. Ontbinden van de vennootschap

Het spreekt vanzelf dat de Algemene Vergadering het kloppend hart van de coöperatieve vennootschap is. Binnen dit orgaan wordt het recht op medezeggenschap duurzaam vastgelegd. Het staat de coöperatie dan ook vrij om in de statuten nog andere dan de wettelijk voorbehouden bevoegdheden op te nemen. Noteer dat ook in de coöperatieve vennootschap de wetgever standaard voorzien heeft dat het stemrecht recht evenredig is met het aantal aandelen, maar dat je hier gerust kan van afwijken. Vele varianten zijn mogelijk. Het staat je evenzeer vrij om een verschillend aantal stemmen per soort aandelen vast te leggen.

Het Hinkelspel cvba

De core-business van Het Hinkelspel is biologische artisanale kaas maken en verkopen aan een breed publiek. De vennoten zijn op verschillende manieren economisch betrokken bij de coöperatie. Werkende vennoten ontvangen een loon voor hun arbeid. Mocht de financiële situatie het toelaten dan kan hun inzet beloond worden door een loonsverhoging of eindejaarspremie. Daarnaast is ieder vennoot economisch betrokken door zijn of haar aandeelhouderschap. De kapitaalsinbreng is niet gerelateerd aan de transactierelatie. Als aandeelhouder stap je in omdat je het verhaal achter Het Hinkelspel wilt steunen en niet uit winstbejag. Want Het Hinkelspel keert geen dividenden uit. Winsten worden geherinvesteerd in de coöperatie. Bij uittreding ontvangen vennoten weliswaar de boekwaarde van hun aandeel. Gezien het Hinkelspel de afgelopen 30 jaar stelselmatig is gegroeid, is er ondertussen een meerwaarde op de aandelen opgebouwd. Bezittingen zitten echter niet in de waardering van de aandelen om te voorkomen dat winstbejag binnensluipt. Daarnaast ontvangen vennoten 10% korting in natura op de producten van Het Hinkelspel. Meer info: www.hethinkelspel.be

Milcobel cvba

In deze producentencoöperatie van 3.000 melkboeren wordt via een getrapte opbouw van vertegenwoordiging een continu proces van inspraakmogelijkheden in stand gehouden. Zo organiseren de melkveehouders zich in negen regionale ledenkringen, die een zo groot mogelijke betrokkenheid met alle leden willen waarborgen. Meer info: www.milcobel.com

Q-bus cvba

Deze coöperatie van werkers, met 12 werknemers waarvan 8 vennoten, is een eigenzinnig boekhoudkantoor dat zich voornamelijk richt naar vzw's en bedrijven binnen de sociale economie. Gezien de wettelijke verplichtingen van het Beroepsinstituut voor Boekhouders en Fiscalisten (BiBF), werken ze met twee soorten aandelen (A en B). De A-aandelen zijn voorbehouden voor erkende boekhouders – fiscalisten en stagiairs-boekhouders-fiscalisten en de B-aandelen voor overige natuurlijke personen of rechtspersonen. Vanwege specifieke veranderingen in de Wet op Boekhoudvennootschappen en de Wet op Venootschappen in 2006 en nieuwe regels vanuit hun beroepsinstituut in 2011 kon Q-bus niet langer werken met het principe één vennoot, één stem. Het beroepsinstituut bepaalt dat 50 procent van de beslissingsmacht in een coöperatie bij erkende boekhouder-vennoten moet liggen, zowel voor de Algemene Vergadering als de Raad van Bestuur. Daarmee staan de bepalingen vanuit een beroepsinstituut haaks op één van de belangrijkste basisprincipes van coöperatief ondernemen. Ondanks deze situatie proberen ze een democratische besluitvorming in de praktijk te waarborgen en mag iedereen meebeslissen onafhankelijk van hun specifiek statuut. Meer info: www.q-bus.be

BelOrta cvba

Is een coöperatie van 4.500 tuinders en 1.492 actieve telers en tegelijk de grootste coöperatieve veiling in Europa. Ze werken met het principe van 1 vennoot, 1 stem. Directe en continue betrokkenheid van de vennoten staan centraal bij BelOrta. Naast het stemrecht op de Algemene Vergadering, worden vennoten betrokken bij het dagelijkse reilen en zeilen van de Veiling. Zo ontvangen bv. de tuinders en telers 'sms alerts' met belangrijke informatie. Productgroepen of telersgroepen bespreken regelmatig hun specialiteit en overleggen over productie en marktinformatie. Er wordt een open-deur beleid gehanteerd van directie en management. Ook bestaat er een jongerenforum waar specifieke aandachtspunten of activiteiten voor de jonge telers of toekomstige telers geprogrammeerd worden. De jongeren hebben inspraak in de agenda van hun activiteiten en deze activiteiten zijn uitsluitend voor hen toegankelijk. Ook krijgen jongeren structureel bevoegdheden toegewezen. De hierboven vermelde product- en teeltadviesgroepen hebben steeds een lid van de raad van bestuur als voorzitter (garantie van doorstroming van informatie); de ondervoorzitter van deze productgroepen of teeltadviesgroepen is een jongere. Meer info: www.belorta.be

Een aantal (heel) grote coöperaties organiseert regionale vergaderingen ter voorbereiding van hun jaarlijkse algemene vergadering. Zo kan de besluitvorming dichterbij de vennoot gebracht worden, waar deze anders verdrinkt tussen duizenden andere vennoten. In sommige gevallen (bijv. Cera) krijgen deze regionale vergaderingen zelfs een institutioneel karakter met eigen budgetten en bevoegdheden. Een sterke lokale verankering is nu eenmaal het wezenskenmerk van coöperaties.

Uiteraard kan de deelname aan de besluitvorming en de controle op de vennootschap nog sterker gebeuren binnen de raad van bestuur. De raad van bestuur kan enkel uit vennoten bestaan, enkel uit externe bestuurders die omwille van hun specifieke expertise aangehouden worden of een mix van beide. Vaak is deze laatste optie te verkiezen: democratische besluitvorming wordt dan aangevuld met expertise.

De kracht en de meerwaarde van een goede Raad van Bestuur schuilen immers in de resultaatgerichte samenwerking van de bestuurders, die ieder met hun persoonlijkheid, specialisatie en netwerk elkaar aanvullen en versterken. Met de missie van de organisatie voor ogen, ontwikkelt en bewaakt de Raad van Bestuur de strategie en zet zij de bakens uit voor het management.

Het is door de samenwerking van een goed samengestelde ploeg dat de raad van bestuur tot diepgang en echte meerwaarde komt. Eens een vennoot bestuurder is, vertegenwoordigt hij niet langer zichzelf maar wel de vennootschap in zijn geheel.

Ledenbetrokkenheid en ICA-principe Onderwijs, vorming en informatieverstrekking

Coöperaties kunnen maar autonoom en onafhankelijk blijven werken op een democratische en economisch duurzame manier, wanneer ze bestuurd en gecontroleerd worden door vennoten die voldoende gevormd zijn in coöperatief ondernemen.

Belangrijk is dat de vennoten regelmatig transparante en duidelijke informatie over bijvoorbeeld de financiële, economische en sociale staat van hun coöperatie verkrijgen. Even essentieel is dat vennoten financieel en coöperatief geletterd zijn om het management van de coöperatie effectief en kwaliteitsvol te kunnen monitoren. Daarom besteedt de coöperatie voldoende aandacht aan de vorming en opleiding van haar leden, bestuurders, de directie, managers en personeel, zodat ze zo optimaal mogelijk kunnen bijdragen tot de ontwikkeling van de coöperatie. Dit kan op verschillende manieren. Denk bijvoorbeeld aan informatievergaderingen die openstaan voor alle leden of een cursus balans en resultatenrekening.

Daarnaast is het belangrijk om als coöperatie het onderscheid tussen het individuele en het collectieve belang voor de vennoten te duiden. Op die manier heeft coöperatief ondernemen vaak een emanciperend effect op haar leden en versterkt de band van de vennoten met de coöperatie.

Ecopower

De coöperanten zijn via rechtstreekse participatie mede-eigenaar van de onderneming. Door het democratisch principe van 'één persoon, één stem', dat gehanteerd wordt op de algemene vergadering, worden coöperanten actief en rechtstreeks in het beleid betrokken. De coöperanten krijgen de kans om vooraf een aantal documenten (jaarverslag, jaarrekening) te ontvangen. Er is ruimte voor vragen van coöperanten op de Algemene Vergadering. De rechten en plichten van de coöperanten worden tijdens de vergadering duidelijk gecommuniceerd. Dat is ook nodig als je weet dat er jaarlijks zo'n 300 coöperanten op de Algemene Vergadering aanwezig zijn. Na afloop wordt de inhoud en het verloop van de vergadering telkens grondig geëvalueerd. De verbeterpunten neemt de raad van bestuur mee naar het volgend jaar. Ecopower organiseert ook tussentijdse coöperantenavonden. Die vinden plaats op verschillende locaties in Vlaanderen zodat iedereen eens de kans krijgt om actief te participeren in het beleid van de coöperatie. Tijdens de openbestuursvergaderingen wordt er een tussentijdse stand van zaken gegeven en kunnen ook inhoudelijke thema's rond hernieuwbare energie aangesneden worden. Ook hier kunnen coöperanten vragen stellen.

Meer info: www.ecopower.be

De erkenning voor de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC)

In België kennen we dus in tegenstelling tot onze buurlanden een vennootschapswetgeving waarin de coöperatieve principes, inclusief de ledenbetrokkenheid, niet zo sterk verankerd zijn.

Om het even welke initiatiefnemer kan de coöperatieve vorm aannemen voor activiteiten die niets met de coöperatieve waarden en principes te maken hebben. Ironisch genoeg was de sympathie van de wetgever in 1873

“In de Belgische vennootschapswetgeving zijn de coöperatieve principes, inclusief de ledenbetrokkenheid, niet zo sterk verankerd.”

voor de toen opkomende coöperaties hiervoor verantwoordelijk. Guillery, verslaggever in de Kamer, kon zijn enthousiasme voor de coöperatieve beweging niet onderdrukken. *“De coöperatie, zo stelde hij, “verheft zich boven het vraagstuk van handelsrecht, boven de belangen zelf van handel en nijverheid, hoe achtenswaardig deze ook weze: het wordt een maatschappelijk vraagstuk”.*

De wetgever heeft dus in een vlag van grootmoedigheid aan de oprichters van een coöperatieve vennootschap een grote vrijheid gelaten bij het vastleggen van de rechten en de plichten van de vennoten. De wetgever was dan ook bijna een eeuw later verplicht, bij de instelling van de Nationale Raad voor de Coöperatie erkenningscriteria vast te leggen die beantwoorden aan de beginselen waaraan men de “echte coöperaties” kan herkennen. Deze beginselen zijn:

1. De vrijwillige toetreding van de vennoten.
2. De gelijkheid of de beperking van het stemrecht op de algemene vergadering.
3. De aanwijzing van de raad van bestuur door de algemene vergadering.
4. De matige intrest op aandelen.
5. De ristorno aan de vennoten.

Ook met betrekking tot de NRC-erkenning kan men dus vaststellen dat een aantal criteria duidelijk aansturen op de betrokkenheid van de vennoten.

4. Enkele tips om de ledenbetrokkenheid te verhogen

Het spreekt vanzelf dat hoewel internationale (ICA-principes) of federale (NRC-erkenning) verankering van de ledenbetrokkenheid belangrijk en noodzakelijk is, de centrale plaats van de vennoten alleen kan gegarandeerd worden door de vennootschap en de vennoten zelf.

Daarom enkele tips om de ledenbetrokkenheid te verhogen:

1. Denk vooraf goed na om de betrokkenheid van de vennoten te verankeren in de statuten.

Als oprichter heb je een grote vrijheid maar ook een grote verantwoordelijkheid om statuten op maat van jouw ondernemingsproject op te stellen. Zorg voor een goed evenwicht tussen de rechten van de individuele vennoot en deze van de coöperatie als verzameling van alle vennoten. **Besteed liever vooraf meer tijd en geld aan het opstellen van statuten. De dialoog maakt iedereen wijzer.**

2. Beperk het aantal categorieën vennoten.

Vaak maken coöperaties een onderscheid tussen verschillende categorieën van vennoten, gaande van de oprichters (die vaak de grootste financiële inbreng doen en bovendien de oprichtersaansprakelijkheid dragen), de klanten, de leveranciers, sympathisanten, investeerders, middenveldorganisaties, ... Dan worden er verschillende aandelencategorieën in het leven geroepen waaraan verschillende rechten en plichten toegekend worden op het vlak van kapitaalsinbreng, stemrechten op de algemene vergadering, vertegenwoordiging in de raad van bestuur, ... De ervaring leert dat de complexiteit toeneemt en het democratisch karakter vermindert zodra er meer dan drie categorieën van belanghebbenden in het kapitaal vertegenwoordigd zijn. Maak dus een goede stakeholderanalyse vooraleer je aandelencategorieën opstelt.

3. Probeer jouw algemene vergadering te dynamiseren.

Maak van het jaarlijkse ontmoetingsmoment een inhoudelijk event. Los van de verplichte agendapunten (zie hierboven) geeft de algemene vergadering je de kans om jouw vennoten te laten kennismaken met de werking van jouw coöperatie. Uiteraard belet niets om de algemene vergaderingen meer bevoegdheden te geven dan diegene die de wetgever voorzien heeft: bijvoorbeeld het goedkeuren van de budgetten, samen discussiëren over belangrijke investeringsbeslissingen, ...

4. Zorg dat de vennoot voldoende geïnformeerd is over de coöperatie.

Om met kennis van zaken te kunnen deelnemen aan de besluitvorming moet de vennoot voldoende geïnformeerd zijn. Uiteraard is een vlot leesbaar jaarverslag voorgesteld op een algemene vergadering een goede vertrekbasis.

Maar waarom zou een nieuwe vennoot niet leren om jaarrekeningen te kunnen begrijpen? Er bestaan tal van laagdrempelige cursussen!

En daarnaast kan je uiteraard gebruik maken van andere communicatiekanalen zoals websites al dan niet met afzonderlijke leden log-in, nieuwsbrieven, ...

5. Zorg dat de coöperatie voldoende geïnformeerd is over de vennoot.

Vaak wordt vergeten dat ook de omgekeerde weg belangrijk is: de vennootschap moet niet alleen de vennoot informeren. Omgekeerd moet ook de coöperatie regelmatig informatie ontvangen van haar vennoten. Dit om haar toe te laten om een aangepast beleid te voeren. Periodieke contactmomenten zijn nuttig en zelfs noodzakelijk om op de behoeften van de vennoot te kunnen blijven inspelen: enquêtes, focusgroepen, thematische commissies, ...

6. Gebruik het ICA-kompas.

In bovenstaande tekst werd aangegeven dat liefst vier van de zeven ICA-principes te maken hebben met ledenbetrokkenheid. Het ICA-kompas, het innovatief e-learning instrument van Coopkracht is het ideale instrument om deze af te toetsen en om een verbetertraject op te starten.



Dit is een publicatie van Coopkracht - november 2014.

Posthoflei 3 bus 3
2600 Berchem
info@coopkracht.org
www.coopkracht.org
www.icakompas.be