



# Code voor deugdelijk bestuur van coöperaties

Een initiatief van het Overlegplatform van de land- en  
tuinbouwcoöperaties met de medewerking van nv Corgo

Code voor deugdelijk bestuur van coöperaties

# **Code voor deugdelijk bestuur van coöperaties**

**Een initiatief van het Overlegplatform van de land- en  
tuinbouwcoöperaties met de medewerking van nv Corgo**

# Voorwoord

## De coöperatie als moderne ondernemingsvorm

*De coöperatieve vennootschap wordt al eens beschouwd als een wat voorbij gestreefde ondernemingsvorm, ontstaan in de tweede helft van de negentiende eeuw. Alhoewel algemeen erkend wordt dat hij heel wat bijgedragen heeft aan de sociaal-economische ontwikkeling van de leden en coöperanten, wordt dan de vraag gesteld of hij nog wel past in deze tijd van hoge competitiviteit, kapitalistisch denken en globaliserende markten.*

*Er ontstond evenwel een sterke nieuwe interesse voor deze unieke ondernemingsvorm. Uniek omwille van het feit dat de leden zowel én zelf het kapitaal inbrengen, én zelf de organisatie meebesturen, én zelf de klanten en/of toeleveranciers zijn.*

*Deze vernieuwde interesse ontstond vanuit het inzicht in de voordelen van de sociale economie; vanuit de noodzaak om via samenwerking en schaalvoordelen markttoegang te verkrijgen en/of te behouden ten opzichte van de steeds verdergaande concentratie van economische macht; vanuit de zorg voor de lokale verankering.*

*Vanuit die nieuwe dynamiek hebben de erkende coöperatieve vennootschappen in land- en tuinbouw, op initiatief van Boerenbond, in 2003 het Coöperatief Overlegplatform opgericht.*

*Het Coöperatief Overlegplatform is bedoeld als een platform ter promotie en ondersteuning van de coöperatieve gedachte.*

*Toen Vlaams minister van landbouw, Minister-president Leterme in 2005 samen met de sector een actieplan rond samenwerking en coöperatie liet uitwerken, stelde het*

*Coöperatief Overlegplatform ondermeer voor om via een 'Code' voor de coöperaties een passend antwoord te formuleren op de hedendaagse uitdagingen van het deugdelijk bestuur.*

*Een versterking van het professioneel en deugdelijk bestuur van de coöperatie kan en zal de vernieuwde interesse voor de coöperatieve vennootschapvorm en de voordelen ervan, nog in aanmerkelijke mate verhogen.*

*Onder meer een grotere transparantie van het beleid; een hogere graad van betrokkenheid van de leden bij het beleid en bij de coöperatie als dusdanig; en een meer duidelijke beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van de onderscheiden bestuursniveaus zijn belangrijk. Het basisgegeven is immers dat de leden tegelijkertijd én economisch met hun coöperatie verbonden zijn, én ze ook mee besturen.*

*Ook in andere bedrijfspgroepen heeft men deze stap gezet, dankzij de Code Lippens en de Code Buysse. De reeds aangehaalde specificiteit van een coöperatie noopte ons echter om een specifieke code voor de coöperaties te realiseren.*

*Dat gebeurde in de loop van 2006 onder begeleiding van Corgo nv.*

*De concrete aanbevelingen en praktische suggesties zijn gegroeid en geïnspireerd vanuit een landbouwachtergrond, maar zijn ons inziens ook bruikbaar voor coöperaties in andere sectoren.*

*In alle geval hopen wij hiermee een bijdrage te leveren aan een versterking van de coöperatieve gedachte en realiteit.*

*Noël Devisch*

*Voorzitter Coöperatief Overlegplatform*

# Het Coöperatief Overlegplatform

Het Coöperatief Overlegplatform werd in 2003 door coöperatieve vennootschappen uit de agrarische sector opgericht en heeft als doelstellingen:

- een denktank te zijn met betrekking tot toekomstige coöperatieve ontwikkelingen;
- een hogere opleiding te organiseren voor bestuurders en kandidaat-bestuurders;
- de coöperatieve idee te promoten en te ondersteunen;
- jaarlijks een coöperatiedag te organiseren.

De leden van het coöperatief overlegplatform zijn:

- agro|bedrijfshulp
- AVEVE
- Belgische Fruitveiling - BFV
- Bio-Noord
- Boerenbond
- Campina
- CERA
- COVAVEE
- Limburgse Tuinbouwveiling - LTV
- Mechelse Veilingen
- Milcobel
- Mölkerei-Laiterie Walhorn
- Profruco
- Stoommelkerij Ste-Marie
- Veiling Borgloon
- Veiling Brava
- Veiling Haspengouw
- Veiling Hoogstraten
- Veiling Reo
- Vlaamse Rundveehouders Vereniging VRV



# Inhoudsopgave

<b>I. Verantwoording</b> .....	II
1. De aanleiding .....	II
2. Doelgroepen .....	I2
3. Doelstellingen .....	I3
<b>II. Inleidende toelichting</b> .....	I4
1. Kenmerken van ‘Corporate Governance’ .....	I4
1.1. <i>Definitie</i> .....	I4
1.2. <i>Voordelen</i> .....	I5
2. Kenmerken van coöperaties .....	I5
2.1. <i>Definitie</i> .....	I6
2.2. <i>Grote ledenbetrokkenheid</i> .....	I6
2.3. <i>De economische realiteit</i> .....	I6
2.4. <i>Specifiek doel</i> .....	I7
2.5. <i>Eigen maatschappelijke waarden</i> .....	I7
3. Kenmerken van een intern charter .....	I8
3.1. <i>Beschrijving</i> .....	I8
3.2. <i>Maatwerk</i> .....	I8
3.3. <i>Basis voor verantwoording</i> .....	I9
3.4. <i>De realisatie van een charter</i> .....	I9
<b>III. Aanbevelingen voor deugdelijk bestuur</b> .....	2I
1. De Algemene Vergadering .....	2I
1.1. <i>Samenstelling</i> .....	2I
1.2. <i>Bevoegdheid</i> .....	22
1.3. <i>Functioneren</i> .....	24
2. De Raad van Bestuur .....	24
2.1. <i>Samenstelling</i> .....	24
2.2. <i>Bevoegdheid</i> .....	26
A. De coöperatieve ledenbeweging organiseren .....	27
B. Alle strategische beslissingen nemen .....	29

C. Toezicht houden op het beleid .....	29
D. De directeur benoemen, evalueren en desgevallend ontslaan.....	31
2.3. <i>Functioneren</i> .....	31
3. De directie/ het management .....	35
3.1. <i>Samenstelling</i> .....	35
3.2. <i>Bevoegdheid</i> .....	36
3.3. <i>Functioneren</i> .....	37
4. Interactie met de overige belanghebbenden.....	37

# I Verantwoording

## I De aanleiding

Deugdelijk bestuur van organisaties staat vandaag hoog op de maatschappelijke agenda.

Zoals andere sectoren en bedrijven worden ook de coöperaties geconfronteerd met de vele veranderingen en ontwikkelingen bij hun belanghebbenden, in hun markten en in de maatschappelijke omgeving als dusdanig.

Die ontwikkelingen plaatsen elk bestuur steeds weer voor de vraag of de coöperatie wel op de juiste wijze wordt geleid. In deze tijden van groeiende concurrentie, steeds strengere regels en toenemende verwachtingen moet de coöperatieve onderneming ook steeds weer kunnen terugvallen op een eigen, goed functionerend, duurzaam en zo democratisch mogelijk ondernemingsmodel.

Met deze publicatie reikt het Coöperatief Overlegplatform de coöperaties een referentiekader en een hulpmiddel aan om een antwoord te kunnen bieden op de verschillende verwachtingen en bestuurlijke uitdagingen. Deze code bevat de bouwstenen voor een intern charter op maat waarmee elke coöperatie die dit wenst voor de eigen beleidsorganen goede afspraken kan maken over samenstelling, bevoegdheden en functioneren. Tevens wordt aangeraden om deze afspraken vervolgens transparant te communiceren naar alle betrokkenen.

De ervaring leert dat de aanbevelingen en inspiratie uit de zogenaamde 'Codes Lippens en Buysse' batig zijn, maar onvoldoende beantwoorden aan de specifieke behoeften van coöperaties. Coöperaties zijn anders. Dat is wellicht ook de reden waarom er in onze buurlanden Nederland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland aparte codes met aanbevelingen voor

coöperaties bestaan. Ook in België is er zeker een behoefte. De Nationale Raad voor de Coöperatie heeft in België bijna 600 coöperaties officieel erkend en daarvan zijn er ruim 350 landbouwcoöperaties. Daarnaast zijn er nog duizenden andere bedrijven die de rechtsvorm van CVBA of CVOA hebben aangenomen.

De beste manier om de coöperaties op dit vlak behulpzaam te zijn is niet via wetgeving of nieuwe reglementering, maar via een vrijwillige en flexibele code die dicht aansluit bij de coöperatieve ondernemingsrealiteit en bij de ervaringen van de 'beste bestuurspraktijk'.

De codebepalingen werden zo algemeen mogelijk geformuleerd omdat de grote onderlinge bedrijfsverschillen qua sector, omvang, traditie, benadering en markt erkend worden

Elke coöperatie dient zelf de verantwoordelijkheid op te nemen om via een intern debat te besluiten welke bedrijfswaarden voorop zullen staan, en welke aanbevelingen uit deze code zullen gevolgd worden. Hierbij krijgt de 'geest' (de inhoud) voorrang op de vorm (de toepassing volgens de letter).

## 2 Doelgroepen

Alhoewel deze code ontstaan is uit het overleg binnen de agrarische coöperaties, richt hij zich tot alle coöperaties met een economische activiteit waarvan de leden, leveranciers of afnemers tegelijkertijd ook de eigenaars en aandeelhouders zijn.

De code focust op goede werkafspraken tussen de leden/vennoten, de Raad van Bestuur, het management, het personeel en andere belanghebbenden en op hun respectieve rol en verantwoordelijkheid ten gunste van het ondernemingsbelang.

Deze code heeft bijgevolg een ruime doelgroep:

- coöperatieve beslissingsstructuren zoals de Algemene Vergadering, de Raad van Bestuur, de comités in de raad en de directie;
- coöperatieve ledenstructuren zoals regionale ledenkringen, regiobesturen, ledenraden, productadviescomités en coöperatieraden;
- individuele leden, vennoten, klanten, consumenten of producenten van coöperaties;
- deelnemers aan coöperatief overleg op regionaal, nationaal en internationaal vlak;

- het maatschappelijke middenveld en de politieke overheid in het bijzonder.

### 3 Doelstellingen

Deze code wil een hulpmiddel en referentiekader zijn voor de verantwoordelijken van de coöperaties om vrijwillig een intern charter voor deugdelijk bestuur op te stellen, te implementeren en dit ook te communiceren.

De opstellers van deze code hebben de ambitie een bijdrage te leveren tot :

- de algemene professionalisering van het coöperatieve bestuur;
- de verbetering van het coöperatieve ondernemerschap;
- de verhoging van de ledenbetrokkenheid in de coöperaties;
- de verhoging van de wervingskracht naar nieuwe leden voor de coöperatie;
- de versterking van de beleidsorganen van coöperaties;
- de verbetering van de interne controle van coöperaties;
- de verbetering van de transparantie of externe communicatie van coöperaties;
- de verhoging van het coöperatiebewustzijn in het economische landschap;
- de sensibilisatie van het brede publiek voor het coöperatief ondernemen;
- de betere positionering van de coöperatieve ondernemingsvorm t.o.v. andere ondernemingsvormen.

## II Inleidende toelichting

### I Kenmerken van ‘Corporate Governance’

#### I.1 Definitie

Het begrip ‘corporate governance’, dat meestal vertaald wordt als ‘deugdelijk bestuur’, heeft betrekking op een geheel van wetten, codes, afspraken en gebruiken die de beslissingsbevoegdheden in een onderneming regelen en organiseren.

Uiteindelijk gaat het over de vraag hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden. De scheiding tussen enerzijds de eigendom en anderzijds de leiding van de onderneming, of met andere woorden de organisatie van de uitoefening van de macht in de vennootschap ligt aan de basis van het concept.

Omdat een onderneming in essentie een samenwerkende gemeenschap is van mensen en partijen met onderscheiden belangen, worden eveneens een evenwichtige belangenbehartiging en het vermijden van belangenconflicten nagestreefd.

Om deugdelijk te kunnen besturen is er op de eerste plaats een duidelijke taakverdeling nodig tussen de leden - aandeelhouders, de leden - bestuurders en de managers. Vandaar de centrale vraag: “Hoe zijn in de onderneming de leiding en de controle georganiseerd om de ondernemingsdoelen te bereiken en om de belangen van de leden - aandeelhouders en alle andere betrokkenen zo goed mogelijk te behartigen?”

#### I.2 Voordelen

Deugdelijk bestuur biedt vele voordelen, o.a.

- het doet de verantwoordelijken focussen op de maatschappelijke doelstellingen en de langetermijnbelangen van de organisatie;

- dankzij duidelijk geformuleerde rollen en functies streven de beleidsorganen naar efficiëntie en effectiviteit;
- beslissingen zijn weloverwogen omdat ze onderhevig zijn aan transparante verantwoording en gestructureerde controle;
- alle betrokkenen krijgen de gelegenheid tot een welbepaalde inbreng.

De regels van deugdelijk bestuur zijn bijgevolg een hulpmiddel of handleiding voor ondernemingen met betrekking tot hun bestuur, hun beleid en het toezicht op hun activiteiten.

De concrete invulling van deugdelijk bestuur in de praktijk wordt hoofdzakelijk bepaald door factoren zoals de omvang en het aandeelhouderschap van de onderneming, het land en de sector waarin ze actief is, het wetgevende kader - inclusief de rechtsvorm - en de maatschappelijke context.

Zoals verder zal blijken streeft een goede coöperatie qua 'corporate governance' ten minste de volgende voordelen na:

- effectief bestuur en bekwaam toezicht door de Raad van Bestuur, samengesteld door de leden en werkend in het belang van de leden en in het belang van de coöperatie;
- kwalitatief hoogwaardige operationele bedrijfsleiding door de directie;
- verankerde en goed gestructureerde ledeninvloed;
- zuivere rolverdeling en goed samenspel van de beleidsorganen;
- coöperatief gedrag van bestuurders, bedrijfsleiding en alle medewerkers.

## **2 Kenmerken van coöperaties**

### **2.1 Definitie**

Een coöperatie is een autonome en democratisch georganiseerde associatie van leden die vrijwillig maar niet vrijblijvend samenwerken om welbepaalde economische of sociale doelstellingen te realiseren.

De samenwerking kan betrekking hebben op gemeenschappelijke aan- en verkoop van benodigdheden, verwerking en vermarkting van land- en tuinbouwproducten, veilingen, kredietverlening, verzekeringen, boekhouding, maatschappelijke dienstverlening of andere diensten.

Vier specifieke kenmerken van de coöperatie die het bestaan van deze aparte code verrechtvaardigen worden hierna toegelicht.

## 2.2 Grote ledenbetrokkenheid

- individuele ondernemers treden vrijwillig toe tot de coöperatie en werken op een democratische manier samen om hun eigen marktpositie te verbeteren;
- er zijn geen dominerende aandeelhouders; de stemrechten zijn in principe gelijk verdeeld over de leden of ledencategorieën; vandaar het initiële principe “één man, één stem”;
- de leden zijn tegelijk én aandeelhouder als inbrengers van geldmiddelen, én toeleveranciers of afnemers van producten of diensten, én medebeslisser met belangrijk zeggenschap;
- samenwerken is zinvol omdat een grotere partij meer kansen en betere marktvoorwaarden krijgt. De samenwerking verloopt zowel horizontaal tussen de leden als verticaal naar de coöperatieve onderneming;
- het collectieve belang staat voorop omdat het voordelig is voor alle leden;
- een coöperatie heeft een specifieke primaire relatie met de eigen leden en tevens een specifieke secundaire relatie met de markt;
- de leden – aandeelhouders hebben geen speculatieve oogmerken ten aanzien van de coöperatie.

## 2.3 De economische realiteit

De dwang die uitgaat van economische wetmatigheden en de voortdurende strijd om het competitief voordeel in de globaliserende markt, zijn en blijven de essentiële drijfveren om een coöperatieve onderneming goed te besturen. De coöperatie is immers het verlengstuk van de vele kleinere ondernemingen van haar leden. Door samenwerking verwerft de coöperatie marktmacht en een betere onderhandelingspositie met de vaak grote afnemers of leveranciers.

Coöperaties kunnen in hun markten ‘het kwalitatieve verschil’ maken wegens:

- de reële invloed van de leden via de ledenbinding;
- gelijke rechten voor alle leden: geen individuele privileges op basis van omvang;
- correctheid in de onderlinge afspraken en in de prijsvorming;
- hun duurzame continuïteit en de zorg voor het maatschappelijke belang;
- duidelijkheid, betrouwbaarheid en zekerheid in al hun transacties;

- duurzame voordelen op de lange termijn mits inspanningen van alle leden.

## 2.4 Specifiek doel

De strategische doelstellingen van de coöperatie dienen goed geformuleerd te worden.

Zij dienen voor elk lid duidelijk, motiverend en mobiliserend te zijn.

Zij moeten ook preciezer zijn dan de ruimere statutaire doelstellingen omdat:

- de activiteiten van de coöperatie ‘van belang moeten zijn’ én voor de leden zelf (rendement, winstdeling, continuïteit, betere voorwaarden...) én op het maatschappelijke vlak;
- samen een goede strategie moet gekozen worden die meerdere jaren kan aangehouden worden;
- de leden voor een deel “economisch afhankelijk” zijn van het succes van hun coöperatie en dus volledig achter het doel moeten kunnen staan;
- coöperatieve ondernemingen meestal relatief grote investeringen moeten doen om de doelstellingen te bereiken.

De hoofddoelstelling van een coöperatie is de creatie van een aandeelhouderswaarde. Zij bestaat uit twee delen, enerzijds het individueel ledenvoordeel en anderzijds de ondernemingswaarde, bepaald door rendement, continuïteit en groei. In die zin is de link naar de visie en de missie in de doelbeschrijving van essentieel belang.

## 2.5 Eigen maatschappelijke waarden

Meer dan andere vennootschapsvormen wordt coöperatief ondernemen beschouwd als een vorm van waardegericht en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Zeker de volgende waarden staan er centraal:

- gelijkheid via democratische besluitvorming en respect voor elk individu;
  - solidariteit door onderlinge samenwerking en autonome zelfredzaamheid;
  - rechtvaardigheid, eerlijkheid en openheid in het handelen;
- sociale verantwoordelijkheid en verantwoording.

Het is belangrijk dat coöperaties hun maatschappelijk draagvlak blijven uitbreiden om duurzaam te kunnen groeien.

### **3 Kenmerken van een intern charter**

#### **3.1 Beschrijving**

Het interne charter legt heel concreet en zo gedetailleerd als nodig de volgende elementen schriftelijk vast: de samenstelling, de rol en bevoegdheden, de werkwijze en de werkafspraken voor een goed functioneren, het onderling samenwerken van de eigen beleidsorganen, in het bijzonder van de Raad van Bestuur.

Een huishoudelijk reglement kan een goed startpunt zijn voor een intern charter.

Een gedetailleerd charter kan een huishoudelijk reglement overbodig maken.

Het charter kan zich ook beperken tot de belangrijke afspraken en principes die dan in een huishoudelijk reglement met concrete regels geëxpliciteerd worden.

Een charter is tevens een verduidelijking van of een aanvulling op de wettelijke voorzieningen, de statuten van de vennootschap en eventuele andere voorschriften of sectorale overeenkomsten. Het kan dus geen bepalingen bevatten die er strijdig mee zijn.

#### **3.2 Maatwerk**

Deze code beveelt in hoofdzaak aan dat elke coöperatie voor zichzelf een intern bestuurscharter uitschrijft en vervolgens naleeft. Elke coöperatieve onderneming stelt dan zelf zijn charter op, vertrekkende van de eigen missie en strategie. Dit interne charter onderscheidt zich uiteraard van het strategische businessplan, het jaarverslag of enig ander document of reglement.

Via een intern debat en een interactief groeiproces naar de realisatie van een intern charter kunnen alle mogelijke uitdagingen besproken en uitgeklaard worden. Al te vanzelfsprekende gewoonten of verworvenheden kunnen zo in vraag gesteld worden.

Een goed intern charter bevat verwijzingen naar alle interne bestuurlijke afspraken en het integreert tevens de statuten, het huishoudelijke reglement, de visie en missiebepaling, de deontologische code, de reglementen van ledenkringen en ledenraad tot een overzichtelijk en werkbaar geheel.

### 3.3 Basis voor verantwoording

Vennootschappen moeten vandaag ruime verantwoording afleggen over de wijze waarop ze bestuurd worden. De leden - aandeelhouders moeten er kunnen op vertrouwen dat alles correct verloopt.

Een degelijk intern charter kan als basistekst een referentiebron zijn om alle interne informatie over het bestuur te kaderen. Het charter kan via nieuwsbrief, website of jaarverslag meegedeeld worden aan alle relevante belanghebbenden. Het kan ook de kwaliteitscriteria bevatten over de beleidsorganen.

### 3.4 De realisatie van een charter

Het is de taak van de voorzitter van de Raad van Bestuur om het project naar een goed intern charter te begeleiden.

Hierna volgt een mogelijk scenario dat illustreert hoe een nieuw intern charter in een coöperatieve onderneming tot stand kan komen:

- de voorzitter stelt een werkgroep van geïnteresseerde vrijwilligers samen, eventueel versterkt met externe adviseurs;
- die groep centraliseert, analyseert en bespreekt de bestaande statuten, huishoudelijke reglementen en andere relevante beleidsdocumenten;
- de groep verwoordt of expliciteert de visie en de missie van de coöperatie en identificeert de groeifase en de eigen karakteristieken van de coöperatie;
- de groep bespreekt alle themata en aanbevelingen uit deze code voor deugdelijk bestuur van coöperaties;
- de groep beschrijft de rollen en bevoegdheden van de eigen bestuursorganen en bezorgt deze tekst als een eerste ontwerp van charter aan de Raad van Bestuur;
- de Raad van Bestuur bespreekt dit ontwerp grondig en vult waar nodig de leemtes aan en geeft aan wie eventueel nog moet geconsulteerd worden;
- de groep schrijft een definitief ontwerp;
- de Raad van Bestuur bekrachtigt na een laatste lezing het ontwerp;
- de Raad van Bestuur communiceert het charter naar alle leden;
- de Raad van Bestuur ziet toe op de toepassing en op een regelmatige evaluatie van de toepassing in de praktijk van het charter.



# III Aanbevelingen voor deugdelijk bestuur

Deze code bevat 49 concrete aanbevelingen. Ze zijn gerangschikt per beleidsorgaan en gegroepeerd op samenstelling, bevoegdheid en functioneren. Het moet de bedoeling zijn om deze aanbevelingen in de bestuurspraktijk zoveel als mogelijk toe te passen. Indien men er wenst van af te wijken doet men er goed aan om dit in het interne charter duidelijk te verantwoorden. Een aanbeveling kan geconcretiseerd worden door een of meerdere suggesties. Deze sommen meestal diverse mogelijkheden of concrete aandachtspunten op.

## I De Algemene Vergadering

Vele bepalingen over samenstelling en bevoegdheid van de Algemene Vergadering zijn wettelijk of statutair geregeld. Deze code, noch het charter kunnen daar van afwijken.

### I.1 Samenstelling

#### Aanbeveling 1

Elke coöperatie bepaalt duidelijk de voorwaarden van het lidmaatschap van de coöperatie. Lidmaatschap veronderstelt aandeelhouderschap van de coöperatie.

#### Aanbeveling 2

Elke coöperatie onderzoekt en bepaalt zelf hoe de ledengroep het best onderverdeeld of gestructureerd worden om de ledenbetrokkenheid en het zeggenschap te optimaliseren.

### **Aanbeveling 3**

Elke aandeelhouder van de coöperatie kan de Algemene Vergadering als lid bijwonen. Het is echter aanbevelenswaard om alleen economisch actieve aandeelhouders die in het afgelopen jaar van de diensten van de coöperatie gebruik gemaakt hebben, stemrecht te geven in de Algemene Vergadering of de Ledenraad. Dit moet dan wel duidelijk bepaald worden in de statuten qua ledencategorieën en de daaraan verbonden stemrechten.

## **1.2 Bevoegdheid**

### **Aanbeveling 4**

De vennoten of leden van de coöperatie oefenen hun statutair en wettelijke bepaalde bevoegdheden uit in het kader van de Algemene Vergadering die ten minste éénmaal per jaar wordt bijeengeroepen. De coöperatie bepaalt over welke materies advies, goedkeuring of beslissing van de leden vereist is.

#### **Suggestie**

- benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Bestuur;
- goedkeuring begroting, jaarrekeningen en bepaling van het financiële resultaat;
- vaststelling van de coöperatieve teruggave;
- goedkeuring intern huishoudelijk reglement, charter, projecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen, enz...;
- benoeming van een bedrijfsrevisor tot commissaris;
- statutenwijziging;
- goedkeuring fusie;
- beslissing tot stopzetting.

### **Aanbeveling 5**

**Elke coöperatie bepaalt nauwgezet de rechten van elk lid.**

#### **Suggestie**

- stemrecht, al dan niet gemoduleerd;
- recht om betrokken te worden in de besluitvorming;
- recht op inspraak en de verwoording van een eigen opinie in de vergaderingen;
- recht om zich kandidaat te stellen;
- recht om te delen in de winst of de coöperatieve teruggave;

- recht om samen met minstens 1/5 van de leden agendapunten voor te stellen;
- recht om voorstellen te doen;
- toegang tot initiatieven van vorming en opleiding voor de leden;
- toegang tot de informatie over de coöperatie;
- recht om geïnformeerd te worden over de eigen rechten en voordelen;
- recht op een gelijkwaardige behandeling van de leden;
- leveringsrecht of afnamerecht;
- recht op welbepaalde vormen van controle.

### **Aanbeveling 6**

**Elke coöperatie bepaalt nauwgezet de plichten en verantwoordelijkheden van elk lid.**

#### Suggestie

- leden zijn bereid een zakelijk verantwoord engagement aan te gaan en respecteren de leveringsplicht of afnameplicht;
- leden zijn bereid de leiding en het toezicht over te laten aan de daartoe gekwalificeerde organen en personen;
- leden controleren de Raad van Bestuur op de uitvoering van zijn verantwoordelijkheid;
- leden engageren zich om de interne werkregels en afspraken te respecteren en de diensten van de coöperatie te gebruiken;
- leden engageren zich actief in de algemene vergadering, ledenraad, ledenkring of coöperatieraad
- leden onderschrijven de waarden en de visie van de coöperatieve onderneming en aanvaarden alle gevolgen van hun lidmaatschap;
- leden engageren zich om in positieve termen te spreken over de coöperatie;
- leden informeren zich voldoende over de coöperatie en zijn geïnteresseerd in haar bestuur;
- leden informeren de directie over belangrijke evoluties of ontwikkelingen alsook over de eigen relevante productiecijfers en dergelijke.

### 1.3 Functioneren

#### Aanbeveling 7

De coöperatie hecht een groot belang aan de betrokkenheid van zijn leden. Daarom bepaalt de coöperatie hoe de jaarlijkse Algemene Vergadering opgevat en georganiseerd wordt en wat de voornaamste doelstellingen zijn.

#### Suggestie

voorbeelden van mogelijke doelstellingen:

- een grote belangstelling;
- een grote interactiviteit;
- een grote betrokkenheid;
- een grote informatieoverdracht;
- een grote ruchtbaarheid.

#### Suggestie

het succes van een Algemene Vergadering is voor een groot deel afhankelijk van de voorbereiding:

- een tijdige oproeping via diverse kanalen;
- interessante presentatie van de agendapunten;
- de beschikbaarheid van relevante informatie;
- een gevarieerd programma.

#### Aanbeveling 8

Om redenen van efficiëntie en ledenbetrokkenheid kan de coöperatie haar leden onderverdelen in productgroepen en regionale raden.

De statuten kunnen voorzien dat bepaalde bevoegdheden van de Algemene Vergadering gedelegeerd worden naar één of meerdere representatief samengestelde ledenraden, regionale ledenkringen, coöperatieraden of productadviescomités.

## 2 De Raad van Bestuur

### 2.1 Samenstelling

#### Aanbeveling 9

De leden van de Raad van Bestuur worden verkozen door de Algemene Vergadering voor een periode van vier tot zes jaar. De mandaten zijn vernieuwbaar.

### Aanbeveling 10

De coöperatie bepaalt een aantal objectieve voorwaarden voor de verkiesbaarheid. De voorwaarden om zich kandidaat te kunnen stellen voor lidmaatschap van de Raad van Bestuur worden duidelijk vastgelegd en aan alle leden gecommuniceerd.

### Suggestie

qua individuele criteria voor bestuurders kan gedacht worden aan:

- minimum- en/of maximumleeftijd;
- aantal jaren ervaring als lid;
- voordracht door aantal leden;
- minimale omvang van het eigen bedrijf;
- lidmaatschap van een bepaalde subgroep;
- bereidheid de interne of deontologische code na te leven;
- interne bestuurdersopleiding gevolgd hebben of zullen volgen.

### Aanbeveling 11

De coöperatie bepaalt in welke mate de samenstelling van de Raad representatief moet zijn voor de totaliteit van de leden die erin vertegenwoordigd zijn.

### Aanbeveling 12

De Raad van Bestuur bestaat uit rechtstreeks verkozen leden die geen uitvoerende functie in de coöperatie hebben. De Raad wordt eventueel aangevuld met één of meerdere externe bestuurders die geen zakelijke band hebben met de coöperatie. De directeur woont de vergaderingen bij maar heeft geen stemrecht. De Raad kan ook andere leden van de directie uitnodigen op de vergadering of een deel ervan.

### Aanbeveling 13

De coöperatie bepaalt welke specifieke competenties of kennisgebieden vertegenwoordigd moeten zijn in de Raad van Bestuur en op welke wijze dat zal gerealiseerd worden.

### Aanbeveling 14

De aanwezigheid van externe bestuurders is voor een coöperatie geen noodzaak maar wel aanbevelenswaardig. Het is aangewezen deze mogelijkheid expliciet te voorzien in de statuten voor het geval welbepaalde profielen of noodzakelijke competenties niet aanwezig zouden zijn in de raad.

### **Aanbeveling 15**

De voorzitter ziet er op toe dat de raad evenwichtig is samengesteld en over de juiste competenties beschikt. Als dat niet zo is kan hij de Raad van Bestuur voorstellen om externe leden te coöpteren. Uiteraard bekrachtigt de Algemene Vergadering deze benoemingen.

### **Aanbeveling 16**

De coöperatie bepaalt duidelijk het minimum en maximum aantal bestuurders, de benoemingstermijn, de redenen van ontslag of vervanging en de bijhorende formaliteiten. De Raad kan maximaal voor een derde uit externe bestuurders bestaan.

## **2.2 Bevoegdheid**

De bevoegdheden van de Raad van Bestuur worden in de statuten en in de wet opgesomd. Ze zijn in principe zeer ruim en de Raad van Bestuur is ook bevoegd voor alles wat niet specifiek aan een ander orgaan is toegewezen.

### **Aanbeveling 17**

De coöperatie omschrijft de bevoegdheden van de Raad van Bestuur zo duidelijk en volledig mogelijk. Deze worden goed onderscheiden van de bevoegdheden die aan de directie gedelegeerd zijn of kunnen worden.

### **Suggestie**

mogelijke bevoegdheden om verder te preciseren:

- locatie van de maatschappelijke zetel, administratieve en operationele uitbatingen;
- missie en visie formuleren en ter goedkeuring voorstellen aan de Algemene Vergadering;
- operationele doelstellingen en evaluatiecriteria vastleggen;
- het interne bestuursstelsel op punt zetten;
- huishoudelijk reglement en/of charter opstellen en integraal laten goedkeuren door de Algemene Vergadering;
- alle beslissingen in verband met daden van beschikking nemen;
- budgetten en investeringen bespreken en goedkeuren;
- het analyseren van de relevante omgevingsfactoren en trends;
- delegatie van bevoegdheden aan de directie en de wijze van rapportering bepalen;
- eigen werkgeregels bepalen en eigen voorzitter en ondervoorzitter(s) kiezen.

### Aanbeveling 18

De rol van de Raad van Bestuur is viervoudig. Elke coöperatie kan deze rollen nader preciseren:

- A. De coöperatieve ledenbeweging organiseren
- B. Alle strategische beslissingen nemen
- C. Toezicht houden op het beleid
- D. De directeur benoemen, evalueren en desgevallend ontslaan

## A De coöperatieve ledenbeweging organiseren

### Aanbeveling 19

De Raad van Bestuur is het formele beslissingsorgaan dat waakt over de belangen en de continuïteit van de vennootschap en over de concrete invulling van de “coöperatieve ledenbeweging”. Vanuit het coöperatieve gedachtegoed blijft de Raad van Bestuur zoeken naar mogelijkheden en opportuniteiten om de ledenbetrokkenheid eigentijds in te vullen.

### Suggestie

aandachtspunten voor een modern ledenbeleid:

- het voorzien van een actieprogramma voor ledenwerving en voor uitbreiding van de lidmaatschapsvoordelen;
- de opvolging van het ledenbeleid als een vast en regelmatig terugkerend agendapunt voor de Raad;
- een goed onthaal en een persoonlijke begeleiding van de nieuwe leden van de coöperatie;
- de beschikbaarheid van een up to date introductiedocumentatie voor nieuwe leden;
- de delegatie van praktische modaliteiten aan de directie;
- de oprichting van een aparte ledencommissie in de Raad van Bestuur of onder toezicht ervan;
- de concrete organisatie van de inspraak en betrokkenheid van de leden.

### Aanbeveling 20

De Raad hanteert een zeer duidelijke lidmaatschapsprocedure, inclusief ondubbelzinnige toetredingsmodaliteiten, schorsingsregels en uitsluitingsvoorwaarden. Ook alle praktische aangelegenheden van het aandeelhouderschap zoals onderschrijving, terugnname, overdracht, en volstorting van kapitaal zijn duidelijk bepaald. Het ledenregister moet op punt staan en ook in een elektronische vorm beschikbaar zijn.

### Aanbeveling 21

De Raad van Bestuur beschrijft de inhoud en draagwijdte van alle rechten, voordelen, plichten en verantwoordelijkheden van de leden. De Raad van Bestuur deelt deze bepalingen mee aan de leden van de Algemene Vergadering.

### Aanbeveling 22

De Raad van Bestuur behandelt alle leden op een gelijke wijze. Leden met een kleine productie of afname mogen niet benadeeld worden, want “dezelfde prijs voor hetzelfde product” is het basisprincipe. Bijhorende kosten voor de leden kunnen evenwel per volume, klasse of groep gedifferentieerd worden. De Raad van Bestuur definieert en communiceert de verantwoordbare schaalvoordelen bij de allocatie van dergelijke kosten.

### Aanbeveling 23

Er is geen zeggenschap of duurzame ledenbetrokkenheid mogelijk zonder informatie naar de leden en zonder ledenbinding. De Raad van Bestuur belast de directie met de zorg voor een efficiënte en moderne informatie-stroom naar de leden en bestuurders.

### Suggestie

coöperaties die over een website beschikken voorzien daarin best een rubriek ‘coöperatie en bestuur’ met als mogelijke onderdelen:

- Algemene Vergadering;
- samenstelling Raad van Bestuur;
- rechten en plichten van de leden;
- directie;
- statuten;
- huishoudelijk reglement;
- intern charter.

### Aanbeveling 24

De Raad bespreekt ten minste jaarlijks het geheel van inspanningen in verband met het externe communicatiebeleid. Hierbij is een jaarverslag, inclusief een bestuurlijk jaarverslag, in papieren of elektronische vorm een belangrijk onderdeel. De Raad bepaalt welke informatie jaarlijks op een gelijke manier aan alle leden wordt gecommuniceerd.

### Suggestie

elke coöperatie stelt een checklist op van wat in het jaarverslag gerapporteerd kan worden over de Raad van Bestuur:

- namen, functies en woonplaats van de bestuurders;
- overzicht van belangrijkste dossiers en beslissingen in de Raad;
- toelichting van de delegatie naar de directie;
- het aantal georganiseerde vergaderingen en de individuele aanwezigheid;
- samenstelling en werkingsverslag van de eventuele comités;
- inspanningen van de Raad m.b.t. het ledenbeleid;
- de voornaamste beslissingen over de werking van de coöperatie;
- overzicht van de ledenactiviteiten.

## **B Alle strategische beslissingen nemen**

### **Aanbeveling 25**

De Raad van Bestuur laat zich niet in met de louter operationele aangelegenheden. De Raad van Bestuur behandelt en behartigt daarentegen de strategische belangen en uitdagingen die de toekomst, de positionering en de continuïteit van de coöperatie betreffen, zo nodig in afzonderlijke vergaderingen.

## **C Toezicht houden op het beleid**

### **Aanbeveling 26**

De Raad van Bestuur is rekenschap verschuldigd aan de Algemene Vergadering m.b.t. de juistheid van de financiële rapportering.

Daarom oefent de Raad vooral toezicht uit op het operationele en financiële beleid van de directie. De Raad is tevens verantwoordelijk voor de invoering, het functioneren en de opvolging van het interne controlesysteem.

### **Aanbeveling 27**

De Raad van Bestuur zorgt ervoor dat de Algemene Vergadering een bedrijfsrevisor naar keuze tot commissaris kan benoemen; de Raad verleent de revisor alle noodzakelijke middelen en medewerking om de controles naar behoren uit te voeren.

### **Aanbeveling 28**

In een grote coöperatie is een auditcomité geen overbodige luxe. Indien de Raad van Bestuur een auditcomité niet nodig acht dan wordt de reden hiervan toegelicht in het jaarverslag.

### **Aanbeveling 29**

Bij de organisatie van een auditcomité is een minimale financiële expertise bij de leden een basisvoorwaarde om een sterk klankbord voor de interne auditfunctie te kunnen zijn, om de dialoog met de externe auditor aan te kunnen en om adequaat te kunnen rapporteren aan de voltallige Raad.

#### Suggestie

aandachtspunten inzake de audit:

- het werkkader van de interne auditfunctie zorgvuldig bepalen;
- de eventuele externe experts aanstellen;
- kwaliteitseisen naar een integrale financiële rapportering stellen;
- vorm en inhoud van de informatiestromen tussen directie en Raad van Bestuur definiëren;
- erover waken dat het management zijn bevoegdheid respecteert en zijn taken uitvoert;
- bepalen hoe de directie ter verantwoording geroepen wordt;
- het opzetten van risk - managementsystemen;
- de naleving van de wet of de zgn. ‘compliance’ controleren.

## **D De directeur benoemen, evalueren en desgevallend ontslaan**

### **Aanbeveling 30**

De Raad van Bestuur benoemt en ontslaat de directeur op basis van duidelijk bepaalde criteria. Bij een vacature wordt een uitgebreid profiel opgesteld. De directeur is rekenschap verschuldigd aan de voltallige Raad van Bestuur.

### **Aanbeveling 31**

In het kader van zijn delegatiebevoegdheid bepaalt de Raad van bestuur de taak, bevoegdheid en rol van de directeur op een zo precies mogelijke wijze. De Raad kan ook te allen tijde bepaalde delegaties intrekken of toevoegen. De Raad van Bestuur houdt er terdege rekening mee dat de delegatie van een verantwoordelijkheid ook de delegatie van de bijhorende bevoegdheid impliceert.

#### Suggestie

aandachtspunten bij de aanstelling van een nieuwe directeur:

- de voorzitter neemt in deze materie steeds het initiatief;
- hij vormt een “Benoemingscomité” met ten minste de ondervoorzitter(s);

- het vergoedingspakket van de directeur wordt bepaald volgens het ‘onder – vier – ogen – principe’. Ten minste de voorzitter en de ondervoorzitter(s) zijn daar namens de raad bij betrokken;
- voorzitter en ondervoorzitter(s) staan in voor de evaluatie van de directie;
- afspraken over frequentie en inhoud van het overleg tussen directeur en voorzitter;
- de precies beschreven operationele bevoegdheden en objectieven van de directie, dienstig voor de evaluatie;
- voldoende operationele vrijheid en verantwoordelijkheid voor de directeur.

### 2.3 Functioneren

#### Aanbeveling 32

**De professionalisering van de werkzaamheden in de Raad van Bestuur is een voortdurend aandachtspunt voor verbetering.**

#### Suggestie

domeinen voor verdere precisering:

- het bereiken van sterke beleidvormingsprocessen in de Raad van Bestuur vergt een nauwgezette zorg op diverse vlakken: leiding, agenda, documentatie, besluitvorming, vergadertijd, plaats;
- er zijn duidelijke en dus schriftelijke afspraken nodig inzake bevoegdheden en rapportering tussen bestuur en directie;
- de organisatie van een opleiding of het voorzien van een permanente vorming aan nieuwe bestuurders draagt wezenlijk bij tot professionalisering;
- regels rond het voorzitterschap;
- deontologische afspraken tussen de bestuurders;
- duidelijke regels voor kostenvergoedingen aan de bestuurders;
- minstens om de drie jaar interne evaluaties van samenstelling, interne processen, aanwezigheden, performantie, toegevoegde waarde...;
- het onderzoek naar de wenselijkheid of noodzaak van een aparte comitéwerking (ledenbeleid, audit, benoemingen, remuneratie, bestuurscomité) mag regelmatig aan bod komen.

### **Aanbeveling 33**

**Elke coöperatie heeft een sterke voorzitter nodig die ook naar de leden toe zichtbaar en vertrouwenwekkend is. De Raad van Bestuur bepaalt het competentieprofiel waaraan elke kandidaat – voorzitter moet beantwoorden. De Raad van Bestuur kiest zijn voorzitter en één of meerdere ondervoorzitters.**

#### Suggestie

met betrekking tot de rol van de voorzitter:

- de voorzitter is de eerste verantwoordelijke voor de doeltreffendheid en de goede werking van de Raad van Bestuur in al zijn aspecten;
- de voorzitter beschikt over voldoende competenties en kennis betreffende vergadertechnieken, besluitvormingsprocessen en het organiseren van informatiestromen;
- hij zorgt er voor dat de Raad van Bestuur zijn bevoegdheden ten volle kan uitoefenen met volledige kennis van zaken;
- de voorzitter treedt op als de bewaker van de wettelijke en statutaire conformiteit van de vergaderingen en beslissingen van de raad;
- hij ziet er ook op toe dat alle interne procedures uit het charter en/of huishoudelijk reglement nageleefd worden;
- hij zorgt dat alle relevante documentatie gecentraliseerd is zodat nieuwe bestuurders zich vlot en snel kunnen inwerken;
- hij moedigt een open en kritisch debat aan en streeft tegelijk naar zo veel mogelijk beslissingen bij consensus;
- hij zorgt er voor dat er een degelijke procedure bestaat voor de gevallen dat er gestemd moet worden;
- hij heeft aandacht voor de opleidingsbehoeften van de bestuurders;
- de voorzitter leidt de Algemene Vergadering van de coöperatie.

### **Aanbeveling 34**

**De voorzitter heeft regelmatig bilateraal contact met de directeur. Hij steunt en adviseert hem waar mogelijk en respecteert tegelijk zijn uitvoerende verantwoordelijkheid.**

### **Aanbeveling 35**

**In samenspraak met de directeur stelt de voorzitter de agenda op van de Raad van Bestuur. Hij zorgt ervoor dat alle bestuurders correct en tijdig worden gedocumenteerd met dezelfde informatie.**

### Aanbeveling 36

Evaluaties tot op het hoogste niveau maken integraal deel uit van deugdelijk bestuur. Elke coöperatie moet er volgens een vaste regelmaat bij stil staan of de beleidsorganen goed functioneren en goed samengesteld zijn.

#### Suggestie

mogelijke aandachtspunten voor evaluatie:

- hoe kan de besluitvorming nog beter?
- wordt de organisatie deugdelijk bestuurd?
- zijn bestuurders voldoende vertrouwd met de competitieve omgeving waarin de coöperatie moet functioneren?
- hoe ziet de optimale samenstelling van de Raad van Bestuur er uit? wat moet het optimaal aantal bijeenkomsten zijn? welke agendapunten moeten vooral aan bod komen tijdens de vergaderingen?
- hoe kan de diversiteit betreffende kennis, relaties, achtergrond en toegevoegde waarde van de bestuurders verhoogd worden?
- zijn de noodzakelijke competenties aanwezig en/of zijn er externe bestuurders nodig?

### Aanbeveling 37

**De goede werking van de Raad van Bestuur kan in aanzienlijke mate verbeterd en ondersteund worden via opleiding en vorming voor de bestuurders, vooral voor de nieuwe bestuurders. De voorzitter neemt op het gebied van de permanente vorming de nodige initiatieven.**

#### Suggestie

in de permanente vorming kan men aandacht besteden aan:

- de coöperatie als specifiek ondernemingsmodel;
- het coöperatieve landschap in België en Europa;
- historiek en structuur van de eigen coöperatieve vennootschap;
- inleiding tot de voornaamste begrippen van deugdelijk bestuur;
- overzicht van de relevante wetgeving;
- financieel management en balansanalyse;
- beginselen van algemeen bedrijfs- en organisatiemanagement;
- marketing en productmanagement;
- human resource management;
- kwaliteitsbeleid;
- rechten, plichten en aansprakelijkheid van bestuurders.

### **Aanbeveling 38**

De bestuurders moeten op een passende wijze vergoed worden in overeenstemming met hun verantwoordelijkheid, inspanningen en tijdsbesteding ten gunste van de coöperatie. De Raad van Bestuur, al dan niet op voorstel van een remuneratiecomité, stelt daarvoor een duidelijk vergoedingsbeleid vast.

#### **Suggestie**

in het vergoedingsbeleid wordt ingegaan op de voorwaarden en hoogte van:

- verplaatsingskosten;
- presentiegeld voor de bestede tijd;
- bijzondere opdrachten of welbepaalde prestaties;
- kosten in verband met het voorzitterschap;
- kosten in verband met comitéwerking.

### **Aanbeveling 39**

Vaste vergoedingen zijn de regel: de bestuurders hebben geen recht op zogenaamde tantièmes of vergoedingen die afhankelijk zijn van behaalde resultaten. De basisprincipes van het vergoedingsbeleid worden bekend gemaakt. De hoogte van de individuele bestuurdersvergoedingen hoeft niet gecommuniceerd te worden.

### **Aanbeveling 40**

De Raad van Bestuur zorgt ervoor dat er passende, redelijke en effectieve sanctiemechanismen bestaan bij niet naleving van de in de coöperatie vigerende regels.

### **Aanbeveling 41**

Er bestaat een interne gedragscode voor bestuurders. Alle bestuurders ondertekenen bij hun aantreden de belofte dat ze de deontologische code zullen naleven.

#### **Suggestie**

mogelijke bepalingen voor de interne gedragscode:

- de vigerende wetgeving en reglementen kennen, respecteren en doen naleven;
- goede trouw, verantwoordelijkheidszin, zorg, inzet en discretie bij de uitvoering van de taak;
- besluiten in de Raad van Bestuur worden 'als college' genomen; bij een verdeelde stemming zal een bestuurder zich achteraf onthouden van afwijkende commentaar;

- respect voor de confidentialiteit inzake beraadslaging en besluitvorming;
- de bestuurder zal zich goed voorbereiden, actief deelnemen aan de besprekingen en regelmatig vragen stellen;
- de bestuurder vermijdt belangenconflicten of machtsmisbruik. Wanneer hij een tegengesteld belang heeft, maakt hij dit bekend aan de voorzitter;
- de bestuurder die tevens producent is, is zich bewust van het onderscheid tussen zijn rol als producent – en dus als klant – enerzijds en deze als bestuurder anderzijds;
- bestuurders onthouden zich ervan richtlijnen te geven aan of druk uit te oefenen op het personeel, bijvoorbeeld bij de kwaliteitskeuring...enz, het personeel wordt in deze materie enkel aangestuurd door de directeur;
- aanwezigheid op de Algemene Vergadering.

### 3 De directie/het management

#### 3.1 Samenstelling

##### Aanbeveling 42

De directeur wordt aangesteld door de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur bepaalt de profielvereisten voor de directie. De directeur wordt benoemd voor onbepaalde duur. De contractuele bepalingen worden onderhandeld volgens het 'onder – vier – ogen – principe': de voorzitter en de ondervoorzitter(s) verbinden de coöperatie.

##### Aanbeveling 43

De directeur is geen bestuurder of gedelegeerd bestuurder. De Raad van Bestuur bestaat enkel uit niet-uitvoerende bestuurders.

##### Aanbeveling 44

De Raad van Bestuur bepaalt de wijze waarop de arbeidsovereenkomst van de directeur beëindigd of geschorst kan worden, en welke specifieke redenen of gronden aanleiding kunnen geven tot een onmiddellijk ontslag.

## 3.2 Bevoegdheid

### Aanbeveling 45

**De taken en bevoegdheden van de directeur dienen conform aanbeveling nr. 31 op zeer precieze wijze omschreven te zijn, en dienen steeds te beantwoorden aan de actuele behoeften van de coöperatie.**

#### Suggestie

mogelijke taken van de directeur:

- de directeur is binnen zijn strikte delegatie belast met de volledige operationele leiding van de onderneming;
- de directeur is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid: hij benoemt en ontslaat medewerkers. Alleen voor het niveau vlak onder zijn niveau moeten zijn voorstellen formeel door de Raad van Bestuur bekrachtigd worden;
- de directeur is zoals een bedrijfsleider bevoegd voor alle dagelijkse operationele economische activiteiten van de coöperatie;
- de directeur moet zich dusdanig organiseren dat alle wettelijke bepalingen van het economische bedrijf worden nageleefd;
- de directeur voert de ondernemingsstrategie uit zoals beslist door de Raad van Bestuur en kan voorstellen doen om de strategie waar nodig bij te sturen;
- de directeur informeert de Raad van Bestuur over alle aspecten van de operationele leiding en over de financiële resultaatsevolutie;
- de directeur is verantwoordelijk voor een correcte en regelmatige actualisering van de rapportering naar de Raad van Bestuur;
- de directeur bouwt een degelijk systeem van interne controle uit;
- de directeur is verantwoordelijk voor de goede werking van het directie-team;
- de directeur heeft een duidelijk bepaalde handtekeningbevoegdheid.

### 3.3 Functioneren

#### Aanbeveling 46

De directeur bepaalt zelf hoe hij zijn opdracht zal realiseren. Binnen de wettelijke en contractuele afspraken bepaalt hij hoe de medewerkers binnen de organisatie zullen functioneren. Hij organiseert zelf zijn directie-team binnen de budgettaire marge bepaald door de Raad van Bestuur. Hij rapporteert daarover aan de Raad van Bestuur.

#### Aanbeveling 47

De directeur bepaalt samen met de voorzitter hoe zij hun onderlinge contacten en informatie-uitwisseling in een geest van samenwerking gestalte zullen geven en hoe zij de coöperatie extern zullen vertegenwoordigen.

## 4 Interactie met de overige belanghebbenden

#### Aanbeveling 48

De coöperatie is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid naar alle betrokkenen en de ruimere gemeenschap.

#### Aanbeveling 49

De Raad van Bestuur werkt hierover een beleid uit en informeert de Algemene Vergadering. De actiepunten en de bijhorende motivatie worden in het interne charter toegelicht.

#### Suggestie

Projecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten gebaseerd zijn op een gemotiveerde en vrijwillige keuze. De duurzame continuïteit van een bepaalde relatie met een of andere groep belanghebbenden kan hierbij doorslaggevend zijn. De gekozen projecten vereisen een akkoord van leden, bestuurders en medewerkers. Er zijn veel mogelijkheden om projecten en acties op te starten:

- milieuzorg;
- spaarzaam energiegebruik;
- alternatieve en schone energie;
- diversiteit in het personeelsbeleid;
- vorming en opleiding;
- veiligheid en gezondheid;
- eerlijke handel;

- duurzaam investeren en aankopen;
- tewerkstelling van “risicogroepen”;
- klantentevredenheid;
- kwaliteitszorg;
- buurtwerking;
- enz.

# Epiloog

Een code of een charter bieden op zich nog geen garantie op een perfect bestuur of op duurzaam ondernemingssucces.

Alleen al echter de bespreking van deze code, en beter nog de redactie van een eigen ontwerp van charter zullen in elk geval de gevoeligheid voor deze belangrijke thematiek aanscherpen bij alle bestuurders, directieleden en leden van uw coöperatie.

Zelfs wanneer een dergelijke dialoog nog niet onmiddellijk zou uitmonden in een eigen intern charter, dan nog zal hij bijgedragen hebben tot een sensibilisering inzake het belang van goed en deugdelijk bestuur.

Wij wensen u alvast veel succes, en het secretariaat van het Coöperatief Overlegplatform blijft ter beschikking voor advies en verneemt ook graag uw reacties en suggesties.



