



voor coöperatief  
ondernemen

# COÖPERATIE CODE 2019

Voor coöperatieve ondernemingen

Het economische deel van het maatschappelijk leven kan op diverse wijzen gestalte krijgen. Eén ervan is de coöperatieve organisatie. Een vorm van gezamenlijke bedrijfsvoering, vaak als verlengstuk van de eigen onderneming van de coöpererende leden. Er zijn ook coöperaties van particuliere leden. Vaak behartigen deze praktische belangen van consumenten. Maar we zien ook een toenemende belangstelling voor de coöperatie bij partijen die zich bezighouden met digitale platformen, netwerken en blockchain: partijen die hier waarde creëren zijn op zoek naar meer democratische zeggenschap. 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 in mindere mate te realiseren zijn. Voordelen zoals een betere marktpositie of risicobeperking, maar ook betere informatie of maatschappelijke doelen.

**Alleen ga je misschien wel sneller, maar samen kom je verder.**

Zeker in de huidige tijd waarin kapitaal een belangrijke plaats inneemt maar er ook steeds meer waarde wordt gehecht aan andere kwaliteiten die met dat kapitaal in balans moeten zijn, groeit de belangstelling voor coöperatief ondernemen.

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 toezichthouders. Daar komt nog bij dat de coöperatie diverse besturingsmodellen 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 termen van ledenbelang, de onderliggende visie. Coöperaties kunnen dus veel van elkaars praktijk leren en doen dat ook: sectoraal, regionaal, nationaal, internationaal.

Om het samenspel tussen de diverse machten binnen een coöperatie te helpen balanceren, kennen de coöperatieve ondernemingen een code. Deze werd de NCR Code genoemd, gezien het feit dat de Nationale Coöperatieve Raad niet alleen de belangenbehartiger is voor de Nederlandse coöperaties maar ook de initiator en penvoerder van de code. Voor u ligt de 3e generatie van deze code die de naam 'Coöperatie Code' heeft gekregen.

In 2005 heeft NCR een governance code voor coöperatieve ondernemingen ontwikkeld. Deze is in 2015 herzien. In deze herziene code is gekozen voor een structuur die niet alleen principes bevatte, maar de coöperaties ook voorzag van een groot aantal concrete regels in de bestuurlijke inrichting en bestuurlijke kwaliteit.

## Coöperatie Code 2019

---

In 2018 heeft NCR de toepassing van de NCR Code 2015 gemonitord. Hieruit bleek de toepassing van de Code beperkt doordat de hoeveelheid regels en voorschriften van de Code als te omvangrijk werd ervaren. De implementatie van al deze regels bleek ook moeilijk doordat de Code erg uitgebreid was, soms tegenstrijdig was met andere codes en de Code zich vooral richtte op grotere coöperaties (waardoor hij voor kleine en startende coöperaties minder goed paste).

Echter, de coöperaties gaven aan wel behoefte te hebben aan een code die ondersteuning en inspiratie biedt in het coöperatief ondernemerschap. De coöperatie wijkt immers qua doel en organisatie af van de kapitaalvennootschap. Doorgaans zijn leden van een coöperatieve onderneming meer betrokken bij de coöperatie, is er minder sprake van absentisme bij de vergaderingen van de leden en zijn 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.

Dit alles heeft geleid tot de Coöperatie Code 2019 die de NCR Code 2015 vervangt.

# Doel van de Coöperatie Code 2019

In 2019 is de Coöperatie Code grondig herzien, met als doel bij te dragen aan verbetering van het coöperatief ondernemerschap, ledenbetrokkenheid en collectiviteit.

De Code bevat geen uitgebreide (afvink)lijst met ge- en verboden maar is gebaseerd op principes. Dit is in lijn met de actuele maatschappelijke geluiden aangaande codes. De Coöperatie Code 2019 beoogt het gesprek te stimuleren bij de coöperaties onderling en bij de coöperatie intern.

## Structuur Code

De Code bestaat uit twee onderdelen: **Principes en Voorschriften**. De Principes zijn kenmerkend voor de coöperatieve rechtsvorm. Zij hebben betrekking op collectief ondernemerschap (de coöperatie voert een bedrijf), collectiviteit en wederkerigheid (de leden werken onderling en met de coöperatie samen hetgeen tot toegevoegde waarde leidt) en ledenbetrokkenheid.

De Principes worden nader geconcretiseerd in een beperkt aantal Voorschriften. Deze Voorschriften bevatten gedragsregels of nadere bepalingen die een concretere toepassing van het Principe beschrijven. Het implementeren hiervan in de coöperatie zal de werking van en samenwerking binnen de coöperatie bevorderen.

De wetgever heeft de coöperatie veel ruimte gelaten bij de inrichting van de coöperatieve onderneming. Het flexibele verenigingsrecht dat op de coöperatie

van toepassing is, maakt het mogelijk dat er zeer uiteenlopende modellen voor de inrichting van coöperaties bestaan. Dat wordt als een groot voordeel gezien. De coöperatieve rechtsvorm kan daarom passen bij de samenwerking tussen consumenten (op het gebied van energie bijvoorbeeld), voor zelfstandige (zorg)aanbieders die hun krachten naar contractpartners willen bundelen, voor melkproducenten die gezamenlijk een goede positie beogen op de afzetmarkt, maar ook voor lokale sociaal-maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven. Kortom, passend bij vele vormen van samenwerking met een gedeeld belang, bij grote en bij kleine gezamenlijke ondernemingen. De Principes en de Voorschriften zijn leidend en gelden voor het brede spectrum aan coöperaties, door alle sectoren heen, ongeacht de omvang van de coöperatie. De diversiteit aan coöperaties betekent dat deze code geen gedetailleerde uitwerking van de uitgangspunten bevat.

## Aanvullend op de Coöperatie Code

### Uitwerkingen

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 Uitwerkingen maken als zodanig geen onderdeel uit van de Coöperatie Code. De **Uitwerkingen** zijn bedoeld als leidraad, het al dan niet toepassen van de Uitwerkingen staat ter beoordeling van iedere coöperatie. De Uitwerkingen zijn bedoeld ter inspiratie, als handvatten, als *good practices*, ter ondersteuning van de coöperatie. Deze Uitwerkingen vindt u op [www.cooperatie.nl](http://www.cooperatie.nl)





## Voor wie is de Coöperatie Code?

De Coöperatie Code is bedoeld voor alle NCR-leden, 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.



## VERHOUDING TOT WETGEVING EN ANDERE CODES

Deze 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 Code compact.

Gezien de diversiteit aan coöperaties is het goed denkbaar dat de coöperatie een andere code (Governance Code Zorg 2017, 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 2019 enerzijds en verplichte wet- of regelgeving of een andere code anderzijds. In dat geval wijkt de coöperatie (transparant) af van dit onderdeel van de Coöperatie Code 2019 volgens het principe: 'pas toe of leg uit'.

**Kijk op [www.cooperatie.nl](http://www.cooperatie.nl) voor meer informatie en inspiratie over de Coöperatie Code 2019 en de Uitwerkingen.**

## TOEPASSING EN NALEVING

De Coöperatie Code 2019 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 jaarlijks op welke wijze zij de Principes en Voorschriften hebben opgevolgd. NCR vraagt de leden daarnaast jaarlijks om aan te tonen dat ze aan hun eigen leden verantwoording hebben afgelegd over de opvolging van de Code en over de overwegingen die hieraan ten grondslag liggen.

Leden spreken hun coöperaties aan op de naleving ervan en ook coöperaties spreken elkaar onderling hierop aan. De Code geldt echter als geslaagd indien hij leidt tot bewustwording van de gedachte achter de Principes en Voorschriften en tot een levendige dialoog binnen en buiten de coöperatie. De toepassing en naleving van de Coöperatie Code wordt jaarlijks door de coöperaties geagendeerd en voorzien van een toelichting en motivering in het jaarverslag.

## ONDERSTEUNING NODIG?

De bepalingen uit de Code en de Uitwerkingen komen voort uit gedegen onderzoek, en de door NCR gedurende het 85-jarig bestaan verzamelde *good practices*. 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.

# PRINCIPES & 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 stoult op de erkenning van een gemeenschappelijke behoefte.

3

De coöperatie richt zich op lange termijn waardecreatie.

### 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 verantwoordden 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 waardecreatie.
- c. De coöperatie zelf kent geen eigen winststreven, het bedrijf van de coöperatie dient (het belang van) de leden.
- d. Eventueel surplus wordt gebruikt voor een of meerdere van de volgende doelstellingen:
  - I. het doen van uitkeringen aan de leden;
  - II. de ondersteuning van activiteiten die de goedkeuring van de leden genieten;
  - III. het vormen van reserves, voordelen voor de leden in verhouding tot hun transacties met de coöperatie; en
  - IV. de ontwikkeling van de coöperatie.
- 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 jaarlijks met de leden in het licht van de doelstelling van de coöperatie en het strategische beleid.

COÖPERATIEF  
ONDERNEMER-  
SCHAP





## 2. COLLECTIVITEIT & WEDERKERIGHEID

### PRINCIPES

4

De relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op samenwerking en solidariteit.

5

De coöperatie gaat uit van de kracht van het collectief.

6

De relatie tussen de coöperatie en het lid alsmede de relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op wederzijdse rechten en plichten.

### VOORSCHRIFTEN

- De coöperatie en het lid doen op substantiële wijze zaken met elkaar.
- De coöperatie en het lid zijn transparant naar elkaar en voorzien elkaar actief van relevante en objectiveerbare informatie.
- 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.
- De coöperatie heeft een ledentoe latingsbeleid en is transparant op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan het toelatingsbeleid.



# 3. LEDENBETROKKENHEID



## PRINCIPES

7

De coöperatie is een ledenorganisatie op democratische grondslag.

8

De mate van zeggenschap wordt door meerdere factoren bepaald, zoals de mate van gebruik door het lid van de coöperatie. Onderlinge solidariteit geldt daarbij als uitgangspunt.

9

Financiering van de coöperatie door de leden is een verschijningsvorm van wederkerigheid en/of van een sterke ledenbetrokkenheid.

## VOORSCHRIFTEN

- a. Goed coöperatief ondernemerschap veronderstelt een volwaardige deelname van leden aan de menings- en besluitvorming in afdelingen, kringen, districten, de ledenraad, en/of de algemene ledenvergadering.
- b. 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.
- c. 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 de partijen. De coöperatie en de leden spannen zich (maximaal) in om te komen tot een goede dialoog.
- d. 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.
- e. De besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de coöperatieve onderneming, of van haar werkzaamheden, zijn aan goedkeuring van de algemene ledenvergadering / ledenraad onderworpen.
- f. De coöperatie voorziet in opleiding en training voor haar leden, gekozen bestuurders en toezichthouders, managers en werknemers opdat deze optimaal kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de coöperatie.
- g. De coöperatie draagt de aard en de voordelen van de coöperatieve rechtsvorm proactief naar buiten toe uit.
- h. Het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene ledenvergadering dragen er zorg voor dat in hun besluitvormingsprocessen in-, samen- en tegenspraak gestimuleerd en geborgd worden.
- i. Besluitvorming vindt op democratische wijze plaats die ook recht doet aan minderheidsstandpunten.
- j. Ledeninvloed en -zeggenschap is essentieel in de coöperatie. Afhankelijk van het besturingsmodel 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.
- k. Het bestuur en de raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Ieder lid van het bestuur of de raad van commissarissen dient te beschikken over de vereiste deskundigheid.
- l. Het strategische beleid en de daarbij behorende financiële kaders worden door de leden bepaald dan wel worden ter goedkeuring aan de leden voorgelegd, tenzij de leden deze bevoegdheid hebben gedelegeerd aan het bestuur of de raad van commissarissen. In dat geval wordt volstaan met rekening en verantwoording aan de leden achteraf.



LEDEN-  
BETROKKENHEID



**COÖPERATIE  
CODE 2019**

**NCR**

**ADRES**

De Poort 40  
3991 DV Houten

**TELEFOON**

030 - 284 04 90

**EMAIL**

[ncr@cooperatie.nl](mailto:ncr@cooperatie.nl)

**WEBSITE**

[www.cooperatie.nl](http://www.cooperatie.nl)

**TWITTER**

[@NCR\\_Coop](https://twitter.com/NCR_Coop)



voor coöperatief  
ondernemen