

# Coöperatie-management in het spanningsveld van de vereniging en onderneming



# Coöperatie-management in het spanningsveld van de vereniging en onderneming



Deze brochure bevat de tekst van een rede, gehouden door de algemeen directeur van de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank, mr. Ph. C. M. van Campen, voor het Instituut voor Landbouw-Coöperatie in Drenthe en Groningen op 15 december 1969.

De tekst is enigszins bijgewerkt, iets ingekort en waar nodig aangepast bij latere ontwikkelingen.

## Van bedrijf naar onderneming

Wie over coöperatie-management spreekt, heeft als het ware afstand genomen van de coöperatie-oude stijl. Het kenmerk daarvan was, dat zij meer statisch dan dynamisch was en dat de sociale integratie met de bedrijven van de leden belangrijker voor haar was dan de expansie van het bedrijf van de coöperatie zelf. Men gaf er dan ook de voorkeur aan, te spreken van het *bedrijf* van de coöperatie. Het moderne management ziet ook het bedrijf van een coöperatie als een *onderneming*.

In de concurrentie tussen ondernemingen geldt als voornaamste beginsel dat alleen die ondernemingen overlevingskansen hebben, die een voldoende groei vertonen in vergelijking met de algemene economische groei. Voor de coöperatieve ondernemingen brengt dit mee dat het ledenbestand steeds meer heterogeen wordt, dat het zaken doen met niet-leden wordt uitgebreid en tenslotte dat de plaatselijke of regionale begrenzing vervaagt of komt te vervallen. Ook in de wereld van de coöperaties komen fusies meer en meer voor.

Management en onderneming zijn uitgegroeid tot verschijnselen, die aan de basis liggen van ons economisch bestel. De moderne technologie en economie hebben daaraan een injectie gegeven, die heeft geleid tot een groeikracht waarvan niemand de grenzen kan voorzien. Door een complex van economisch-technische oorzaken voltrekt zich op het gebied van onderneming en management een immens toenevende activiteit. Deze activiteit speelt zich af binnen juridische vormen, die geschapen werden in een tijd die van deze stormachtige ontwikkeling nog geen weet had. Globaal gesproken zou men kunnen zeggen, dat in de Nederlandse onderneming de laatste veertig jaar alles is veranderd behalve haar juridische vorm. Dat geldt voor de naamloze vennootschap; het geldt in wellicht nog sterkere mate voor

de coöperatie, of zij nu gehuld gaat in het kleed van de coöperatieve vereniging of in dat van de gewone vereniging.

Het spreekt vanzelf, dat de juridische vormen op deze wijze onder druk zijn komen staan. Als oorzaak daarvan noemde ik een complex van technologische en economische factoren. Grotere afzetmogelijkheden, technisch verbeterde produktie methoden, zwaardere investeringen — of zij nu oorzaak zijn dan wel gevolg — hebben geleid tot schaalvergroting. De verscherpte concurrentieverhoudingen — zowel nationaal als internationaal — gingen gepaard met concernvorming. Het leiding geven aan een sterk vergroot personeelsbestand, de gecompliceerdheid van financierings- en rentabiliteitsvraagstukken en de toenemende overheidsbemoeiing waarmee een onderneming wordt geconfronteerd, stellen naast reeds genoemde factoren steeds hogere eisen aan de slagvaardigheid van ondernemingen, in het bijzonder aan hun leiding.

Als tweede factor van verhoogde pressie op de juridische vorm van onze ondernemingen zou ik het verschijnsel van toenemende internationale vervingeling willen noemen. Deze houdt stellig verband met economische en technologische oorzaken, maar een extra stimulans is daarbij uitgegaan van de Europese eenwording, in het bijzonder binnen de Europese Economische Gemeenschap. De schaalvergroting heeft zich niet gesticord aan nationale grenzen. Binnen de EEG is daarenboven een ontwikkeling op gang gebracht die welhaast een confrontatie lijkt van onze ondernemingsstructuren met die van onze deelgenoten in de EEG. Het kan niet anders of deze ontwikkeling zal uitmonden in een proces van aanpassing en uniformering.

Een derde pressiefactor — naar ik meen zowel van binnen uit als van buiten af werkend — zie ik in de maatschappelijke ontwikkeling, die zich uit in het streven naar democratisering op vrijwel alle terreinen van menselijk samenzijn en samenwerken. De mens voelt zich ge-

manipuleerd binnen gezagsverhoudingen, waarvan zowel de rechtvaardigingsgronden als het functioneren voor hem onvoldoende doorzichtig zijn. De uit dit gevoel voortkomende onvrede heeft geleid tot de behoefte aan medezeggenschap en openheid. Het is niet verwonderlijk, dat deze tendensen ook de onderneming hebben beroerd. In de onderneming immers ligt voor het overgrote deel van de West-europese bevolking de grondslag van haar materieel bestaan. Deze maatschappelijke ontwikkeling beïnvloedt de herziening van juridische vormen, óók die van de onderneming.

### **Commissie-Verdam**

De basis voor de hervorming van de ondernemingen is neergelegd in het rapport van de commissie-Verdam van eind 1964. Toen deze commissie opdracht ontving om voorstellen te doen voor de herziening van het ondernemingsrecht, werd in die opdracht onder 'onderneming' niet uitsluitend de naamloze vennootschap begrepen, maar uitdrukkelijk ook de coöperatieve onderneming. De conclusies van de commissie-Verdam hebben dan ook ten dele rechtstreeks betrekking op de coöperatie. Hetzelfde kan worden gezegd van enkele wetsontwerpen, die als uitvloeisel van die conclusies aanhangig zijn gemaakt. Daarenboven zal men zich ervan bewust moeten zijn, dat hervormingen die uitsluitend betrekking hebben op de naamloze vennootschap, toch zijdelings van invloed zullen zijn op de structuur van de coöperatie. Het ondernemingsrecht komt op de voorgrond te staan, het vennootschapsrecht en het verenigingsrecht maken daar voor plaats.

De essentie van de ontwikkeling die haar uitgangspunt vindt in het rapport van de commissie-Verdam, zou ik willen samenvatten als een streven naar grotere openheid van beleid en naar evenwichtiger verhoudingen tussen de componenten van de onderneming: arbeid, leiding en kapitaal. Dit evenwichtsstreven in de onderneming manifesteert zich zowel op het stuk van participatie in het bestuur — mede-

zeggenschap — als op het gebied van participatie in de resultaten van de onderneming — winstdeling.

### **Jaarrekening en publikatieplicht**

Het streven naar grotere openheid vindt men allereerst belichaamd in het ontwerp van Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen. De commissie-Verdam had er al op gewezen hoe summier de bestaande wettelijke voorschriften op dit punt zijn. Voor de coöperatieve vereniging ontbreken zij geheel, behalve voor wat betreft de publikatieplicht.

Volgens het nieuwe ontwerp zullen de bepalingen omtrent de inhoud van de verslaggeving van toepassing zijn op naamloze vennootschappen, onderlinge waarborgmaatschappijen en coöperatieve verenigingen en eveneens op boerenleenbanken, ongeacht of deze in de rechtsvorm van de gewone vereniging of van de coöperatieve verenigingen zijn georganiseerd. Accountantscontrole zal verplicht worden gesteld voor alle open nv's, voor de grote besloten nv's en voor de coöperatieve verenigingen en boerenleenbanken met een balanstotaal van tenminste drie miljoen gulden. Voor deze groep zal eveneens publikatie van het jaarverslag verplicht zijn.

De jaarrekening moet volgens het wetsvoorstel een zodanig inzicht geven, dat de lezer zich een verantwoord oordeel kan vormen over het vermogen en het resultaat van de onderneming, en ook — voorzover de aard van de jaarrekening dat toelaat — over haar solvabiliteit en liquiditeit. Op deze beginselverklaring volgt een aantal voorschriften voor de detaillering en de groepering van cijfers, niet alleen van de onderneming zelf, maar ook van ondernemingen waarin zij deelneemt. Iedere belanghebbende die van oordeel is dat een jaarrekening niet beantwoordt aan de wettelijke vereisten, kan van de desbetreffende onderneming in rechte vorderen, dat zij een jaarrekening inricht conform aanwijzingen van de rechter.

Voor de coöperatieve vereniging was de publikatieplicht al bekend in de vorm van deponering van de jaarstukken bij het handelsregister ter Kamer van Koophandel. Voor de boerenleenbank die niet als coöperatieve vereniging is georganiseerd, met activa van drie miljoen gulden en meer, is de publikatieplicht iets nieuws.

Het wetsvoorstel zal ertoe leiden dat de coöperatieve onderneming zich meer open gaat vertonen aan een publiek dat niet primair zal bestaan uit de leden van de coöperatie. De aan publikatie voorafgaande verplichte accountantscontrole betekent in dit verband een nieuw element in het toezicht op het beheer. De onafhankelijkheid van de certificerende accountant breekt met de aard van het tot op heden door de wet voorgeschreven toezicht; artikel 27 van de Wet op de Coöperatieve Verenigingen zegt dat dit toezicht wordt uitgeoefend door drie leden, eventueel met bijstand van twee deskundigen. In het nieuwe ontwerp vindt men derhalve een verlegging van de controle van personen binnen het verenigingsverband naar een onafhankelijke derde daarbuiten.

Het komt mij voor, dat de coöperatieve onderneming als publiek verschijnsel thans meer dan voorheen gaat treden buiten de kaders van haar verenigingsrechtelijke grondslag. Verantwoording aan de leden blijft een plicht van het bestuur, het accent op de publieke verantwoordingsplicht is verzwaaard. De onderneming is méér geworden dan een interne aangelegenheid van de vereniging in wier handen zij zich bevindt.

### **Enquêterecht**

Sprekend over grotere openheid denk ik vervolgens aan de herziening van het enquêterecht, geregeld in het wetsontwerp tot wijziging van de artikelen 53-54c van het Wetboek van Koophandel. Daarbij is tevens de opneming van een nieuw artikel 33a in de Wet op de Coöperatieve Verenigingen 1925 voorzien, waardoor de nieuwe bepalingen



betreffende het enquêterecht ook op de coöperatieve onderneming van toepassing zullen worden. De behandeling van dit wetsontwerp geschiedt in nauwe samenhang met het ontwerp van Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen. Het verband ligt voor de hand. Verbeterde verslaggeving, onafhankelijke controle en verruimde publikatieplicht leiden tot een scherper en meer verspreid inzicht in de economische gang van zaken bij de onderneming. Dat inzicht kan te gerede grond geven aan een gefundeerd vermoeden van wanbeheer. Tegen de achtergrond van het streven naar grotere openheid groeit in zulk een geval de behoefte aan een meer diepgaand onderzoek en eventueel het treffen van sancties.

Zo zullen eerlang een aantal groepen, hetzij binnen of buiten de coöperatie georganiseerd, een onderzoek kunnen uitlokken naar het beleid en de gang van zaken in de coöperatieve vereniging. Het verzoek daartoe kan uitgaan van eentiende deel van de leden of van anderen, die daartoe statutair of contractueel de bevoegdheid hebben. Ook kan het initiatief worden genomen door de vakorganisatie die leden telt onder de werknemers van de betrokken coöperatieve onderneming. De ondernemingsraad spreekt zich over het initiatief uit. De werknemer kan dus zijn belangen bij de onderneming beschermen door via zijn vakorganisatie en met bemoeienis van de ondernemingsraad pressie uit te oefenen op de leiding. Die pressie betreft niet alleen het onderzoek, maar ook — bij gebleken wanbeleid of wantoestanden — sancties en saneringsmaatregelen. Schorsing en ontslag van bestuurders, schorsing of vernietiging van door hen genomen besluiten, tijdelijke voorzieningen in afwijking van de statuten, zoals tijdelijke aanstelling van andere bestuurders, en zelfs ontbinding van de coöperatie behoren tot de mogelijkheden van het wetsontwerp.

De huidige sanctiemogelijkheden bij wanbeheer bestaan uit het ontslag en de persoonlijke en soms hoofdelijke aansprakelijkheid van de bestuurders en commissarissen. Daarbij vergeleken betekent de ont-

worpen wettelijke regeling een belangrijke verruiming. Ik zou vooral willen wijzen op de verruiming van de kring van hen, die initiatieven kunnen nemen. Tot op heden zijn dat uitsluitend de leden van de vereniging of hun gemachtigden of deskundigen, als het een onderzoek betreft, en uitsluitend de leden in geval van ontslag. Straks gaan ook de werknemers meespreken bij het uitlokken van onderzoek en saneringsmaatregelen.

Ik zie daarin een doorbreking van de traditionele verenigingsstructuur. Het belang van de onderneming en alle daarbij betrokkenen leidt tot grotere openheid in wijdere kring en tot gewijzigde verhoudingen van zeggenschap, met name ten behoeve van hen die niet behoren tot het verenigingsverband. Eisen van openbaarheid, die de wet tot heden aan de coöperatieve vereniging heeft gesteld, strekken — het belang van de leden even daargelaten — in hoofdzaak ter bescherming van crediteuren. Dezen staan in het algemeen echter verder verwijderd van de onderneming dan de werknemers. Bij de coöperatieve vereniging kan de hoedanigheid van lid en schuldeiser gemakkelijker samenvallen. Dan nóg zal het lid, tevens crediteur, en als zodanig betrokken bij de onderneming, plaats moeten inruimen voor de werknemer, die in de huidige visie als inbrenger van de 'factor arbeid' bestanddeel van de onderneming is.

### **Ondernemingsraad**

Een derde impuls niet alleen voor grotere openheid, maar ook tot het creëren van evenwichtiger verhoudingen binnen de onderneming, is eveneens oorspronkelijk voorgesteld door de commissie-Verdam. Ik doel hierbij op de herziening van de Wet op de Ondernemingsraden, waartoe een wetsontwerp enige tijd geleden is ingediend.

Het ontwerp stelt voor alle ondernemingen met tenminste tweehonderd werknemers een ondernemingsraad verplicht. Coöperatieve ondernemingen van de bedoelde omvang zullen die plicht ook hebben. Bezielt men het ontwerp, dan stuit men op een aantal facetten, die naar mijn

mening typerend mogen worden genoemd voor de maatschappelijke ontwikkeling en de uitwerking daarvan op de verhoudingen binnen de onderneming.

Het ontwerp is erop gericht, de verbreding en verdieping van het overleg binnen de ondernemingsraad te bevorderen. Dit komt tot uiting in de verplichting van de ondernemer, tenminste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken in de onderneming met de raad te bespreken aan de hand van de jaarrekening en in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van het bestuur. Wijziging van de jaarstukken naar aanleiding van die bespreking is mogelijk. De ondernemer wint het advies van de ondernemingsraad in omtrent tal van bedrijfsaspecten zoals: de overdracht van zeggenschap over de onderneming, stopzetting, inkringing of uitbreiding van activiteiten, fusies, beloningsregelingen, opleidingsregelingen, dienstreglement, pensioenregelingen, premie-spaarregelingen. Een geschillenregeling in het wetsontwerp beoogt de objectiviteit van het overleg te waarborgen. Tenslotte kan nog de beveiliging van de rechtspositie van de leden van de ondernemingsraad worden genoemd.

### **Accent op de onderneming**

De coöperatieve vereniging, zoals wij die kennen als het standaardtype, is zowel onderneming als vereniging. Zij vertoont uit dien hoofde een dualistische organisatie. Naarmate de onderneming zich verbijzondert ten opzichte van de coöperatieve vereniging en een eigen positie gaat innemen ten opzichte van de huishoudingen, in wier verlengde de coöperatieve vereniging zich bevindt, zal dit dualisme duidelijker aan de dag treden. De spanningen, aan die verbijzondering eigen, concentreren zich op het punt waar zowel aan de onderneming als aan de vereniging leiding moet worden gegeven. Dit effect wordt versterkt door de economische en technologische ontwikkelingen, waarop ik in het begin van mijn uiteenzetting doelde.

In dit verband moet ik wijzen op de concentraties die zich in de coöperatieve wereld aan het voltrekken zijn. Fiscale beweegredenen zijn op dit verschijnsel van invloed. Samenwerkingsverhoudingen tussen coöperatieve verenigingen en andere ondernemingen komen steeds meer voor, met name in de rechtsvorm van de nv, waarin de industriële activiteiten van de samenwerkende ondernemingen worden ondergebracht. Dit proces zal worden versneld door de toekenning van de deelnemingsvrijstelling aan coöperatieve verenigingen in de nieuwe Wet op de Vennootschapsbelasting. In zulke omstandigheden is het onvermijdelijk dat het zwaartepunt in de coöperatieve vereniging in de sfeer van de onderneming komt te liggen. Ik meen dan ook dat van de twee gezichten die de coöperatie toont, het gezicht van de onderneming meer en meer het beeld naar buiten zal bepalen.

In de kleine coöperatieve verenigingen, die een bedrijf van bescheiden omvang uitoefenen, zien wij de accentverschuiving naar de onderneming tot uiting komen in de sterker wordende behoefte aan delegatie van bestuursbevoegdheden. Het dualisme blijft zichtbaar in de zich wijzigende verhoudingen tussen bestuur en raad van toezicht of tussen directie enerzijds en bestuur en raad van toezicht aan de andere kant. In de grote coöperatieve verenigingen voltrekken de veranderingen zich het meest spectaculair. Ik moge herinneren aan de constructie bij de Coöperatieve Melkcentrale, de CMC, waar de industriële activiteiten en de commerciële betrekkingen met derden zijn ondergebracht in een naamloze vennootschap, waarvan alle aandelen in het bezit zijn van de coöperatieve vereniging. Deze nv wordt bestuurd door een directie onder toezicht van een raad van commissarissen, die wordt gevormd door het bestuur van de coöperatieve vereniging. Onlangs hebben de grote zuivelcoöperaties in Zuid-Nederland een herstructurering ondergaan, waarbij zij op soortgelijke wijze te werk zijn gegaan.

Een ander voorbeeld van structurele aanpassing vindt men bij de Co-op Nederland. Daar is het bestuur in handen gelegd van de directie, die

haar taak verricht onder toezicht van een raad van commissarissen. Een constructie, analoog aan die bij de nv. Formeel is hier de directie bestuur van de onderneming en van de vereniging. Men kan daaruit concluderen dat de behoeften van de onderneming in deze bestuursstructuur de doorslag hebben gegeven. Maar in feite is het een verplaatsing van het probleem. Zoals een verenigingsbestuur niet de meest geschikte leiding van een onderneming behoeft te zijn, zo behoeft de manager van de onderneming niet de meest geschikte verenigingsbestuurder te zijn. Ik vraag mij dan ook af, of deze werkwijze eigenlijk wel een oplossing levert voor de spanningen die door de verbijzondering van de onderneming in de coöperatieve vereniging ontstaan.

Een derde voorbeeld vormt de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank. Daar werd het steeds meer als een bezwaar gevoeld, dat de vertegenwoordiging van de bank berustte bij een bestuur, waarvan niet kan worden verlangd dat het deze vertegenwoordiging ook dagelijks uitoefent. Niettemin moet de centrale bank bij de vervulling van haar taak in het verkeer met andere banken en anderen dagelijks beslissingen nemen, in het belang van de bij haar aangesloten boerenleenbanken. Om dit in de praktijk mogelijk te maken was in de statuten voor het bestuur de mogelijkheid geopend om buiten zijn eigen verantwoordelijkheid een of meer directeuren en andere procuratiehouders te belasten met het aangaan van rechtshandelingen en met het ondertekenen van stukken. Van deze statutaire bevoegdheid en machtiging maakte het bestuur op ruime schaal gebruik.

Toch bleek telkens opnieuw dat de delegaties en volmachten lang niet altijd waren afgestemd op de steeds weer veranderende omstandigheden. Dit leidde ertoe, dat de directie meermalen omwille van de vereiste slagvaardigheid moest handelen en besluiten moest nemen, die dan achteraf door het bestuur werden bekrachtigd. Door deze gang van zaken verzelfstandigde de directie steeds meer. Op den duur werd zij in feite orgaan van de centrale bank, zonder echter als zodanig

in de statuten te zijn erkend. Het bleek steeds meer gewenst om de verantwoordelijkheden op een andere manier af te bakenen door een regeling te treffen, die de bevoegdheden en dus ook de verantwoorde-lijkheden toekende aan diegenen die in feite ook de beslissingen hadden te nemen. Dit zou bevorderd kunnen worden door de directie te maken tot orgaan van de centrale bank, hetgeen inmiddels bij statutenwijziging van mei 1967 is geschied.

Deze statutenwijziging houdt onder meer in, dat de traditionele bevoegdheden van het bestuur naar bepaalde uitgangspunten over twee organen verdeeld zijn: de raad van beheer en de directie. De directie vormt in de nieuwe constructie in juridische zin het bestuur. Haar bevoegdheden heeft zij niet, zoals voordien, door delegatie verkregen, maar zij is als statutair verenigingsorgaan onder eigen verantwoorde-lijkheid belast met het beheer van het vermogen van de bank. De direc-tie vertegenwoordigt de bank op dit stuk onder eigen verantwoorde-lijkheid en verbindt haar tegenover derden.

Tot de competentie van de raad van beheer behoren in eerste instantie organisatorische kwesties, zoals onder meer alle aangelegenheden aangaande de verhouding tussen de centrale bank en de boerenleen-banken, voor zover die niet van administratieve aard zijn; verder alle krediettransacties met instellingen van de georganiseerde landbouw alsmede het vestigen van kantoren en agentschappen. Voorts heeft de raad van beheer een beslissende stem in het aankopen, vervreemden en bezwaren van onroerende goederen, in het oprichten van en deel-nemen in ondernemingen en instellingen en in het vervreemden en bezwaren van zulke deelnemingen.

Vervolgens behoort tot de bestuurlijke taak van de raad van beheer het vaststellen van richtlijnen, waaraan de directie bij de uitoefening van haar taak en bevoegdheden is gebonden. Het spreekt vanzelf dat de raad er ook op toeziet dat de directie zich aan die richtlijnen houdt.

De richtlijnen hebben uitsluitend betekenis voor de interne verhoudingen. Zij worden niet gepubliceerd en derden kunnen er derhalve geen beroep op doen, noch kunnen zij aan derden worden tegengeworpen. Ingevolge deze richtlijnen heeft de directie als bestuur van de bank voor bepaalde besluiten de voorafgaande goedkeuring van de raad van beheer nodig. In andere gevallen moet de directie genomen besluiten achteraf aan de raad van beheer mededelen. In overeenstemming daarmee worden de notulen van de vergaderingen van de directie, die als een college optreedt, aan de raad van beheer toegezonden. Op basis daarvan vindt er regelmatig in de vergaderingen van de raad van beheer overleg plaats over het door de directie gevoerde beleid.

Het komt erop neer dat de twee organen, raad van beheer en directie, ieder op een duidelijk afgebakend terrein eigen bestuurlijke bevoegdheden hebben, terwijl er daarnaast nog een gebied is waarop de raad van beheer medebesturende instantie is.

### **Nieuwe initiatieven**

De vraag moet worden gesteld, of wij met deze en andere ontwikkelingen op het gebied van de coöperatieve beheersvormen in een eindfase verkeren dan wel aan het begin staan. Ik heb de indruk, dat het laatste het geval is. Steeds opnieuw worden vanuit een evoluerende visie op de onderneming nieuwe initiatieven ontwikkeld. Zo is de Sociaal-Economische Raad onlangs gereed gekomen met een advies inzake de herziening van het ondernemingsrecht. Dit bevat tamelijk ingrijpende wijzigingsvoorstellen voor de bestuursstructuur van de naamloze vennootschap. De SER legt aan dat advies als zijn standpunt ten grondslag, dat de werknemers als medeconstituerende component deel uitmaken van de onderneming waarin zij werken. De onderneming is immers een samenwerkingseenheid. De Raad acht het wenselijk dat aan de werknemers in dit opzicht een overeenkomstige invloed wordt toegekend als de aandeelhouders bezitten, zodat

een feitelijk evenwicht tot stand zou worden gebracht tussen de bevoegdheden van de aandeelhouders en de werknemers. Weliswaar hebben deze gedachten uitsluitend betrekking op de naamloze vennootschap, maar zij spruiten voort uit een gewijzigde visie op de onderneming als zodanig. Daarom zullen zij hun invloed ook doen gelden op de structuur van de onderneming die gevoerd wordt in de vorm van een coöperatieve vereniging.

De gedachtenvorming op dit gebied blijft niet tot Nederland beperkt. De voorgestelde hervormingen zijn in zelfs belangrijke mate geïnspireerd door steeds intenser wordende internationale betrekkingen. Het vennootschapsrecht zelf raakt geïnternationaliseerd. De eerste richtlijn van de Europese Ministerraad inzake coördinatie van waarborgen bij vennootschappen ter bescherming van belangen van deelnemers en derden is in maart 1968 uitgevaardigd. Voor de Nederlandse nv en commanditaire vennootschap op aandelen zal zij leiden tot aanpassing van de wetgeving inzake publikatieplicht, rechtsgeldigheid van verbintenissen en nietigheid van de vennootschap. Twee verdere richtlijnen inzake kapitaalstructuur en bestuursstructuur zijn in voorbereiding.

Voorts wijs ik op de totstandkoming van het Europese verdrag betreffende de onderlinge erkenning van vennootschappen en rechtspersonen, óók van toepassing op de coöperatieve vereniging. Een verdrag over internationale fusies is in voorbereiding. Het Internationaal Instituut voor de Unificatie van het Privaatrecht heeft bij de Europese Commissie een voorontwerp voor een richtlijn inzake de coördinatie van de rechtsstelsels op het gebied van de coöperaties geponeerd.

Zoals prof. mr. Sanders een voorontwerp voor een Europese nv heeft geconcipieerd, dat momenteel voorwerp van discussie en beschouwing is, zo liggen thans twee voorontwerpen ter tafel voor een wettelijke regeling van de Europese coöperatieve vereniging:



één van het Algemeen Comité van Landbouwcoöperaties in de EEG, de Cogéca, en één van de Europese Gemeenschap van Verbruikscoöperaties. In deze stukken is tevens al een belangrijk stuk coöperatief concernrecht vervat; bepalingen omtrent fusie, omzetting, kapitaalstructuur duiden daarop. Een eerste indruk doet vermoeden, dat op tal van punten aansluiting is gezocht bij de gedachten die zijn ontwikkeld omtrent de Europese nv. De invloed van de nv-structuren is soms duidelijk herkenbaar, ook voor wat de meer centrale plaats van de onderneming betreft.

### **Waarheen, coöperatie?**

Hoe moeten de nieuwe ontwikkelingen, ook indien zij niet primair op de coöperatieve vereniging betrekking hebben, worden verwerkt tot een aangepaste vorm van management in de coöperatie? Een vraag, die men alleen vragenderwijs kan beantwoorden. Moet de coöperatie immers geen vormen vinden voor de aanspraken van de nieuwe tijd op openheid en meer evenwichtige verhoudingen, op participatie zowel in het bestuur als in de resultaten van de onderneming? Met haar democratische structuur als vereniging zal de coöperatie op den duur niet kunnen volstaan, hoewel juist deze structuur beperkingen zal opleggen aan andere democratiseringsmogelijkheden. Anderzijds biedt de coöperatie het schoolvoorbeeld van een organisatiepatroon, dat laat zien dat democratie en doelmatigheid geenszins tegenstellingen behoeven op te leveren.

Het streven naar participatie door de factor arbeid in de resultaten van de onderneming is voor de coöperatieve vereniging nog moeilijk te verteren. Het is voor het publiek, zelfs voor het eenvoudige personeelslid, nauwelijks geloofwaardig te maken, dat de bestuurders of directieleden van een grote coöperatie op geen enkele manier via tantième of andere winstdelingen meedelen in de resultaten van de onderneming — een beginsel, dat ons ook in de moderne evolutie dierbaar blijft. Hoe moeten ontwikkelingen als vermogensaanwasdeling, investerings-

loon, winstdelingsregelingen, doorwerken binnen de coöperatie, die in opzet de huishouding van haar leden voortzet? Stellig niet alle regelingen op dit gebied lenen zich voor toepassing binnen de coöperatieve vereniging. Als zulke regelingen op grote schaal worden ingevoerd, zal dat ertoe leiden dat een zwaarder accent komt te liggen op de dualistische spanningen, omdat zulke regelingen alleen zijn te plaatsen in een coöperatieve onderneming en niet binnen een coöperatieve vereniging.

Intussen schijnt het dat aan het andere uiterste — integrale winstuitkering aan de leden — óók grenzen in het verschieft liggen. In het voorontwerp voor een Europese coöperatie, opgesteld door de Cogéca, is bepaald dat de coöperatie elk jaar tenminste 15 procent van haar voordelig exploitatiesaldo verplicht dient te reserveren. Ook bij de naamloze vennootschap zal een dergelijke ontwikkeling verwacht kunnen worden, niet in de vorm van wettelijke bepalingen, maar door de invloed van de werknemer op de samenstelling van de raad van commissarissen, die de jaarstukken vaststelt. De ondernemingsraad zal, als de tekenen niet bedriegen, een grote rol gaan spelen in de realisering van meer evenwichtige verhoudingen binnen de onderneming, ook door de participatie in het ondernemingsbestuur.

Het wetsontwerp inzake de ondernemingsraad wijst voor de verdieping en de verbreiding van de overleg- en adviesprocedure belangrijke terreinen aan. Het beperkt zich niet meer tot typische arbeidskwesties, maar maakt de totale onderneming tot voorwerp van raad.

Voor de coöperatieve vereniging is het interessant te zien dat de bestuurder, die als voorzitter van de ondernemingsraad het overleg leidt, in het wetsontwerp wordt gedefinieerd als: hij die alleen dan wel te zamen met anderen in een onderneming rechtstreeks het hoogste gezag uitoefent bij de leiding van de arbeid. Deze bestuurder wordt in het ontwerp duidelijk onderscheiden van de bestuursleden van de

coöperatieve vereniging, die aanwezig moeten zijn bij de halfjaarlijkse bespreking in de ondernemingsraad van de algemene gang van zaken. De bestuursleden worden in dit opzicht gelijkgesteld met de commissarissen in de nv. Wijst deze nuancering niet in de richting van meer evenwicht tussen ondernemingsstructuur en verenigingsstructuur? En verleidt het hier naast elkaar plaatsen van bestuurder en commissaris niet tot het trekken van verdere vergelijkingen? Tegen de achtergrond van het recente SER-advies zou die verleiding bepaald riskant zijn. Wat bijvoorbeeld te denken van inspraak van de ondernemingsraad in de benoeming van bestuurders en langs die weg in de benoeming van directeuren? Wat te denken van invloed van de ondernemingsraad op de inhoud van de jaarstukken vóór de vaststelling ervan? Wat te denken van vaststelling van jaarstukken door het bestuur van de coöperatie met nog slechts de mogelijkheid van goedkeuring of verwerping door de algemene vergadering?

Ik meen dat wij er goed aan doen, voor de verdere loop van de door mij geschetste ontwikkelingen te zoeken naar vormen, die harmonisch aansluiten bij de eigen aard van de coöperatieve vereniging. Het gaat erom, de coöperatie ook als onderneming in gezonde mate deel te laten hebben aan de realisering van grotere openheid en evenwichtiger verhoudingen.

### **Verbeterde inspraak**

Ik wil tot slot nog wijzen op een recente hervorming, die de structuur van de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank heeft ondergaan. Deze sluit aan bij de statutenwijziging, waarover ik eerder heb gesproken. Krachtens deze berust bij de raad van beheer de bijzondere taak, zorg te dragen voor een goed functioneren van de verenigingsstructuur en voor een goede voorlichting aan de leden. Dit klemt te meer daar de betrokkenheid van de leden, mede door de schaalvergroting die vele coöperaties en ook de CCB hebben ondergaan, tot afnemende belangstelling kan leiden. De schaalvergroting kan er

eveneens toe leiden, dat de inspraak van de leden onvoldoende tot gelding komt. Met het oog hierop opent de Wet op de Coöperatieve Verenigingen voor coöperaties met tweehonderd en meer leden de mogelijkheid, statutair tot instelling van een ledenraad over te gaan. Deze raad neemt dan de plaats in van de algemene vergadering.

Ongetwijfeld kan de instelling van een ledenraad er bij een aantal coöperaties toe bijdragen, dat de functie van de algemene vergadering beter wordt uitgeoefend en dat de inspraak van de leden meer tot zijn recht komt dan in massale vergaderingen. Niettemin heeft de CCB, evenals haar zusterinstelling, de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank te Utrecht, van de instelling van een ledenraad afgezien, omdat zulk een raad naar het gevoelen van de aangesloten banken afbreuk zou doen aan het contact tussen de centrale bank en die aangesloten banken, die geen deel van de ledenraad uitmaken.

Bij de aanvaarding van de eerder besproken statutenwijziging in 1967 sprak de algemene vergadering van de CCB als haar mening uit, dat er een nader onderzoek ingesteld moest worden naar de wenselijkheid en de mogelijkheid van een verbeterde inspraak van de aangesloten banken in de organisatie van de centrale bank door middel van een orgaan, waarin de boerenleenbanken kringsgewijze zouden zijn vertegenwoordigd. Het zou hier moeten gaan om een orgaan, dat zou komen te staan tussen de algemene vergadering en de andere organen: de raad van toezicht, de raad van beheer (waarvan de leden eveneens deel uitmaken van de raad van toezicht) en de directie. Dit nieuwe orgaan, de centrale kringvergadering, is in 1969 in werking getreden. Hiervan maken deel uit de leden van de kringbesturen; ieder kringbestuur bestaat uit drie leden waarvan er een directeur is van een tot de kring behorende plaatselijke bank.

In het voorbije najaar zijn voor het eerst tweeëntwintig kringvergaderingen gehouden, gevolgd door een centrale kringvergadering. In

het voorjaar van 1970 zijn deze vergaderingen krachtens de statutaire bepalingen opnieuw gehouden. Van een ruime ervaring met de nieuwe constellatie mag dus nog niet worden gesproken. Niettemin heeft de kennismaking met dit instituut reden gegeven tot grote voldoening. Er bestaan goede verwachtingen dat deze nieuwe lijn, die dwars door het spanningsveld tussen onderneming en vereniging loopt, zal bijdragen tot een bevredigender functie van beide.

### **Attent op nieuwe vormen**

Zoals de leiding van iedere onderneming zich voortdurend kritisch en slagvaardig moet opstellen ten opzichte van nieuwe ontwikkelingen, zo zal ook de leiding van een coöperatieve vereniging steeds attent moeten zijn op nieuwe vormen waarin de beproefde democratische beginselen van de coöperatie levend gehouden kunnen worden. Het ziet er naar uit, dat de democratie in de coöperatie zich in de toekomst niet zal kunnen beperken tot de verhouding tussen de coöperatie en haar leden. Naarmate de omzetcijfers van een coöperatie toenemen en daarmee het aantal medewerkers groter wordt, komt het vraagstuk van de organisatie van de leiding van de onderneming, dus ook het vraagstuk van de verhouding van management tot werknemer, meer op de voorgrond. Allen die in de leiding van een onderneming betrokken zijn, zullen de moed moeten opbrengen, indien zij rekening willen houden met de eisen van de tijd, niet alleen taken, maar ook beslissingsbevoegdheid en dus verantwoordelijkheid over te dragen. Tegelijk zal de leiding ook de innerlijke grootheid moeten opbrengen om de persoonlijke werkstijl af te stemmen op de eisen van de tijd. Het gezonde streven van de medewerkers, dat hun prestaties worden erkend, en de wijze zelfbeperking die een bedachtzame leiding zichzelf moet opleggen, brengen ook in de coöperatieve onderneming de verhouding tussen leiding en medewerkers op een nieuwe grondslag. Met name de coöperatieve kredietorganisatie, met haar ingewikkeld dienstverleningsbedrijf, zal zich in de scherpe concurrentie waaraan

zij is blootgesteld, niet aan die ontwikkeling kunnen onttrekken als zij zich op den duur wil handhaven.

Iedere grote coöperatieve onderneming zal vroeg of laat met deze problematiek worden geconfronteerd. Een patent-oplossing bestaat daarvoor niet. Alleen door voortgezette discussie en studie kunnen de meest geschikte structuren van coöperatie-management tot stand worden gebracht.

Eindhoven, 1970