



NCR CODE: COÖPERATIEVE GOVERNANCE

DOOR: Lisette Roodenburg
FOTO'S: Patrick van der Sande

» **Onder regie van NCR is de NCR Code voor coöperatieve ondernemingen herzien zodat deze beter aansluit bij de nieuwe trends en ontwikkelingen op coöperatief gebied. Op 17 juni 2015 werd door de voorzitter van de NCR Code-commissie, prof.dr.mr. Ruud Galle, de herziene NCR Code aan de leden van NCR gepresenteerd. Tijdens deze presentatie werden diverse herzieningen belicht, zoals diversiteit in het (leden) bestuur en de raad van commissarissen van een coöperatie, een verplichte ledenraad en het 'pas toe of leg uit'-principe.**

Herziening NCR Code

De laatste paar decennia is er grote belangstelling voor corporate governance. Doel van een corporate governance code is om het bestuur en het toezicht op het bestuur van een onderneming verder te professionaliseren en een nadere invulling te geven aan de wettelijke regels. Het vertrouwen in de onderneming wordt vergroot door een goed stelsel van 'checks and balances'. Autoriteit, verantwoordelijkheid en toerekenbaarheid spelen een belangrijke rol in een corporate governance code. Wie heeft het recht om beslissingen te nemen (autoriteit), wie heeft de opdracht om een bepaald doel te bereiken (verantwoordelijkheid) en aan wie kan een succes of een fout worden toegerekend (toerekenbaarheid).

In 2005 heeft NCR vanwege het bijzondere karakter van coöperaties een corporate governance code opgesteld die speciaal is toegespitst op coöperaties. In 2011 is de

code door NCR aangepast en nu in 2015 is de NCR Code wederom herzien. Wat is het doel en het belang van een governance code voor coöperaties? En welke belangrijke wijzigingen zijn er ten opzichte van 2011?

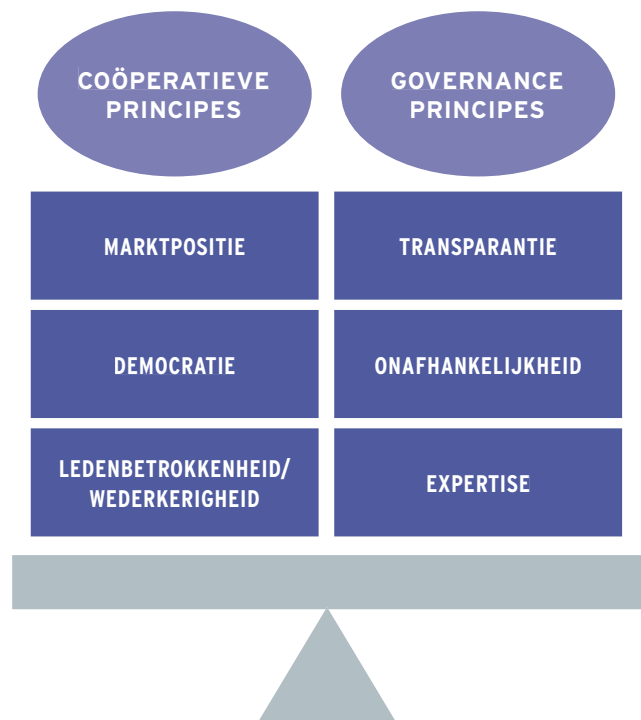
Goede governance is belangrijk voor een coöperatie

Na diverse incidenten en de recente bankencrisis zijn ondernemingen zich ervan bewust dat hun ondernemerschap transparant en integer moet worden uitgeoefend met duidelijke naleving- en toezichtfuncties. Volgens prof.dr. Jean Frijns zijn ondernemingen een knooppunt van belangen en wordt het succes van een onderneming bepaald door het succes in het minimaliseren van transactiekosten aan de ene kant en het tijdig kunnen mobiliseren van productiemiddelen aan de anderen kant. Coöperaties zijn ondernemingen als alle andere ondernemingen. Maar toch zijn ze anders. Waarom? Omdat anders dan bij 'gewone marktondernemingen' bij een coöperatie het zogenoemde stakeholders-surplus geldt¹. Oftewel de klant-/gebruikersrelatie, de medezeggenschapsrelatie en financieringsrelatie vallen samen bij één stakeholder; de leden van de coöperatie. Coöperaties zijn dus ondernemingen met een achterban.

Er moet een balans worden gezocht tussen coöperatieve principes en governance principes. Dat wil zeggen dat bestuurders van een coöperatieve onderneming niet alleen in de gaten moeten houden dat hun gekozen strategie zorgt voor een goede ROI en dat de coöperatie zich op een juiste manier in de markt profileert, maar ze moeten ook de behoeften van de leden in de gaten houden.

De coöperatie is in essentie een democratische rechtsvorm; de zeggenschap is in handen van de leden. Maar gelet op de uiteenlopende mate van betrokkenheid bij de coöperatie kan de zeggenschap binnen de coöperatie sterk variëren wat problemen kan opleveren met de governance. In het algemeen vindt men het niet acceptabel dat een minderheid besluiten neemt die ten koste gaan van een eventuele meerderheid. Effectieve communicatie is dus essentieel want leden kunnen alleen hun zeggenschap uitoefenen als zij over alle relevante informatie beschikken (transparantie). Als een lid door financieringsverplichtingen en/of leverings-/afnameverplichtingen afhankelijk is van de positie van de coöperatie in de markt dan zal zijn/haar betrokkenheid bij belangrijke onderwerpen zoals strategie en investeringen groot zijn. Deze wederkerigheid moet het

ondernemerschap van de bestuurders niet gaan belemmeren. De balans tussen coöperatieve principes en governance principes is essentieel en de NCR Code probeert deze balans te reguleren.



Figuur 1 - n.a.v. "Enlightened co-operative governance" door EY Canada

Een governance code voor coöperaties

In 2011 heeft de NCR Code-commissie aangegeven dat eens in de drie jaar de NCR Code wordt geëvalueerd en dat de uitkomsten kunnen leiden tot een verbetering van de NCR Code. Toen in 2014 de NCR Code door de commissie werd geëvalueerd bleek dat de aard van de Code gewijzigd moest worden. Om de coöperatieve economie verder te professionaliseren is ervoor gekozen om, zoals bij de Nederlandse Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven ook het geval is, een uitleg te verlangen indien een principe of een regel van de NCR Code niet wordt toegepast. Dit is naar mening van de commissie van deze tijd. Hoewel er geen sanctie rust op het niet-nakomen van deze regel, is de verwachting dat het de kracht van de code versterkt omdat bij geen uitleg of ondeugdelijke uitleg een en ander kan leiden tot vragen ook vanuit de achterban van de coöperatie.

“DE NCR CODE: DE BALANS TUSSEN COÖPERATIEVE PRINCIPES EN GOVERNANCE PRINCIPES”

Een andere trend die duidelijk naar voren komt in de herziene NCR Code is de toenemende aandacht voor diversiteit. De samenstelling van een bepaald orgaan van de coöperatie behoort professioneel te gebeuren en deze samenstelling wordt mede bepaald door het gekozen bestuursmodel van de coöperatie. In de inleiding van de NCR Code wordt daarom dan ook veel aandacht besteed aan de verschillende bestuursmodellen bij een coöperatie. Om de eenzijdigheid in de samenstelling van de organen van de coöperatie te doorbreken en te voorkomen, heeft de commissie ervoor gekozen om een streefquotum op te nemen van minimaal 30% vrouwen/mannen in het bestuur en de raad van commissarissen.

Verder heeft de commissie ervoor gekozen om de betrokkenheid/wederkerigheid als coöperatief principe vast te leggen in de NCR Code door het instellen van een ledenraad wanneer gedurende een periode van drie opeenvolgende jaren 1) het ledenaantal meer dan 500 personen is en/of 2) de opkomst bij de algemene ledenvergadering gedurende deze periode lager is dan 50% van het aantal leden van de coöperatie.

De NCR Code is een hulpmiddel om coöperatief ondernemerschap, ledenbetrokkenheid en professioneel toezicht te verbeteren. De ‘regels’ komen voort uit de ‘good practices’ van de NCR-leden en zijn bedoeld ter inspiratie van coöperaties die hun bestuur en bestuursstructuur willen evalueren of veranderen. De NCR Code brengt dus een balans tussen coöperatieve principes en goede governance principes. ■

¹ Prof.dr. J. Frijns, ‘Corporate governance voor marktondernemingen en coöperaties’, in: Prof.dr.mr. R.C.J. Galle, Handboek Coöperatie, Dordrecht: Convoy 2012.

ENKELE WIJZIGINGEN

De NCR Code biedt in de inleiding uitgebreide informatie over de verschillende bestuurlijke modellen bij een coöperatie om zodoende de gebruiker van de NCR Code inzicht te geven in coöperatief ondernemerschap.

Onderstaand een kort overzicht van de meest fundamentele wijzigingen:

- De aard van de code is gewijzigd; er wordt nu een uitleg verlangd bij niet-naleving van enig principe of regel van de code (zgn. ‘pas toe of leg uit’-principe) (Regel 2.1.1).
- NCR zal tweejaarlijks monitoren op naleving van de NCR Code (Regel 2.1.2).
- In de inleiding wordt informatie verstrekt over de verschillende bestuurlijke modellen van een coöperatie. Dit wordt gedaan om de gebruiker inzicht te verlenen en hangt nauw samen met een nieuwe regel die onder bepaalde voorwaarden de aanwezigheid van een ledenraad veronderstelt (Regel 5.2.4.1).
- Diversiteit in de samenstelling van zowel het bestuur - gekozen dan wel benoemd - als in de raad van commissarissen: ten minste 30% van de zetels wordt bezet door vrouwen, en ten minste 30% door mannen (Regel 3.2.2.3 en Regel 4.2.2.2).
- De regels rondom tegenstrijdig belang alsmede betrokkenheid van de accountant bij de algemene jaarvergadering zijn behoudens een kleine aanpassing/wijziging in overeenstemming gebracht met de nieuwe wettekst en de laatste versie van de Nederlandse code voor beursgenoteerde ondernemingen (Regels 3.2.5, 4.2.5, en 5.2.3.1).

De NCR Code met checklist is beschikbaar op de website: www.cooperatie.nl/ncr-code