

De COOPKRANT

PRAKTISCH ADVIES IN WEINIG TIJD

De Coopkrant is een uitgave van Coopkracht, overlegplatform voor mens- en milieuvriendelijke coöperatieve bedrijven
VU Peter Bosmans | p.a. Hoogstraat 28, 1000 Brussel | www.coopkracht.be

Deugdelijk BESTUUR IN COÖPERATIES

Een praktische handleiding

Coöperatieve bedrijven ontstaan niet zelden op een organische manier, vanuit de (operationele) wil van enkele mensen om samen iets te doen, samen iets te maken. Een begrip als deugdelijk bestuur lijkt daar een beetje haaks op te staan, omdat het appeleert aan structuren, reglementen, bindende afspraken. Nochtans ervaren veel medewerkers in coöperaties vaak een licht gevoel van schizofrenie, omdat ze in hun bedrijf tegelijk aandeelhouder, bestuurder en operationeel verantwoordelijke zijn. Net omdat ze interne democratie en transparantie hoog in het

vaandel voeren, hebben mens- en milieuvriendelijke coöperaties nood aan een code deugdelijk bestuur, willen ze de klassieke valkuilen in de levenscyclus van een bedrijf vermijden. Vandaar dat Coopkracht de eerste Coopkrant wijdt aan de fundamentele vraag: hoe kunnen we ervoor zorgen dat we onze coöperatieve organisatie goed besturen?

Deze brochure lezen is een eerste oefening in het wisselen van hoed. Waar we spreken over de ideale bestuurder, over Jean of Jeanine, over hij of zij, spreken we over u. Tenminste als u lid bent van de Raad van Bestuur van een coöperatief bedrijf. U kan tegelijk werknemer zijn in dat bedrijf, zelfstandig werkend vennoot of een (van de) operationeel verantwoordelijke(n): zodra u officieel in de Raad van Bestuur zetelt, bent u bestuurder. En dat bent u samen met eventuele aandeelhouders-vennoten of met *pur sang* externe bestuurders.

In de Raad van Bestuur bekleedt u met andere woorden een andere functie dan in het werkende leven van alledag.

NR¹

De COOPKRANT

P01 *Uit het leven gegrepen*

Met enkele herkenbare cases tonen we aan op welke manieren het in een coöperatief gerund bedrijf mis kan gaan...

P03 *Door het leven verklaard*

... en leggen we de vinger op de wonde van het falen. De belangrijkste boodschap geven we hier al mee: met goede spelregels en structuren kan je veel mislukkingen vermijden.

P04 *De ideale bestuurder*

Jean en Jeanine staan voor het profiel van bestuurder zoals hij of zij idealiter zou functioneren. Dat ideaal kan verschillen van bedrijf tot bedrijf of van de rol die een bestuurder als medewerker van de coöperatie speelt, maar er zijn wel degelijk bepaalde competenties die een goede bestuurder kenmerken.

P06 *Hoe doen we het?*

Met deze praktische checklist evalueert u in no time de werking van uw Raad van Bestuur.

P08 *Hoe willen we het doen?*

Als de vorige oefening u leert dat het hier en daar beter kan, dan krijgt u van ons meteen een kort parcours (zes stappen!) dat u kan doorlopen op de weg naar deugdelijk bestuur.

P10 *Bestuurdersaansprakelijkheid*

In dit stukje theorie achter de bestuurderspraktijk sommen we op waar het wettelijk op aankomt. Nuttig en nodig voor al wie bestuurder is!



*Als bestuurders van een
coöperatieve vennootschap
niet weten waar
ze samen heen gaan,
eindigen ze op de
verkeerde plaats.*



Uit het leven GEGREPEN

Ongetwijfeld zullen velen van ons zich (ten dele) herkennen in een van de onderstaande cases. Want hoe uniek ons bedrijf ook mag zijn, met een aantal standaardsituaties – lees potentiële conflicthaarden – worden we vroeg of laat allemaal geconfronteerd.

Maten, makers, machtsconflict

Annemie, Jan, Piet, Joris en Corneel waren vrienden voor het leven toen ze tien jaar geleden beslisten om professioneel met elkaar in zee te gaan en daarvoor de cvba *Het Kanaal* oprichtten. Als bestuurder hebben ze samen het roer in handen; als werkend vennoot staan ze elke dag samen in de machinekamer. Daar komt verandering in als Annemie, Jan en Piet bij een belangrijke strategische beslissing lijnrecht tegenover Joris en Corneel staan. De verhitte discussies, die onlangs nog met een pintje aan de toog werden geblust, laaien de laatste tijd steeds hoger op in de Raad van Bestuur. Uiteindelijk luisteren alleen nog de verschrikte burens naar beide partijen... de breuk is onafwendbaar. Als Joris en Corneel uiteindelijk opstappen, verdwijnt met hen een pak ervaring uit het bedrijf. Gevolg: de coöperatie doet er vier jaar over om het schip weer vlot te krijgen.

Verstikkende omhelzing

Digibell cvba werd in de jaren tachtig opgericht door enkele bevlogen pioniers. Dankzij hun visie en enthousiasme groeide het bedrijf snel uit tot een begrip in de sector. Vandaag zijn de stichters niet langer actief als werkend vennoot, maar omwille van hun ervaring behouden ze hun zitje in de Raad van Bestuur. Daarnaast staan ze de nieuwe medewerkers op de werkvloer met raad en daad bij. Maar de jonge garde schijnt die gang van zaken niet altijd te waarderen: wat goede raad is voor de ene, ervaart de andere als bemoeizucht. Vooral de meer getalenteerde en gemotiveerde medewerkers lijken af te haken bij het gebrek aan autonomie. De ene na de andere neemt ontslag. Gevolg: op een jaar tijd stroomt al het talent weg uit het bedrijf.

Blind vertrouwen

Cvba *Tell Bell* is een tegenpool van de vorige wat betreft het functioneren van de Raad van Bestuur. Hier bewaren de bestuurders discreet afstand van de operationeel verantwoordelijke. Vier keer per jaar komen ze samen om zijn enthousiaste verhaal te aanhoren: alsmar meer klanten, die zorgen voor een steeds grotere omzet! De kleurrijke PowerPoint-presentaties met sprekende grafieken overtuigen zelfs de grootste scepticus.

Toch beginnen steeds vaker alarmerende berichten door te sippelen van ontevreden klanten en veronturste personeelsleden. Precies op het ogenblik dat het bestuur de bedrijfsleider kritisch wil bevragen, geeft die zijn ontslag. Heeft toevallig de job van zijn leven gevonden!

Met achterlating evenwel van twee lijken in de kast: een afgekald klantenbestand en een financiële put van honderdduizenden euro. En omdat de bedrijfskas leeg is, proberen de gedupeerde schuldeisers het persoonlijke vermogen van de bestuurders aan te spreken. Want zij dragen toch de verantwoordelijkheid voor hun vennootschap?

Kan de Raad van Bestuur haar bevoegdheden delegeren aan een directiecomité of dagelijks bestuur?

Alle bestuurders, actief of passief, vergoed als bestuurder of niet, op de loonlijst van het bedrijf of niet, afgevaardigde van het dagelijks bestuur of niet, hebben dezelfde rechten en plichten. Zij kunnen allen blootgesteld worden aan een aansprakelijkheidsvordering. Een directiecomité kan dus voorstellen formuleren, maar geen beslissingen nemen in zaken waarover de Raad van Bestuur moet beslissen.

Door het leven VERKLAARD

Wat vertellen die cases ons nu over goed of slecht bestuur? Wat zijn hun gemeenschappelijke kenmerken? Het feit dat ofwel de nodige structuur ontbreekt, ofwel geen goede afspraken zijn gemaakt over de bevoegdheidsverdeling, ofwel geen procedures werden vastgelegd om de coöperatie te leiden en te controleren.

In de eerste case heeft vooral het ontbreken van goede vergader- en discussietechnieken de coöperatie parten gespeeld. Vergaderingen die inhoudelijk goed worden voorbereid en geleid worden door een neutrale scheidsrechter – dus geen betrokken partij – hebben meer kans op slagen. En slagen betekent in dit geval dat aan het einde van het beslissingsproces de knoop wordt doorhakt, het liefst bij consensus, als het moet op basis van een stemming. De twee andere cases – waar de bestuurders geen werkende vennoten of werknemers zijn in de coöperatie – zijn schoolvoorbeelden van gebrek aan evenwicht in de wisselwerking tussen de Raad van Bestuur en de operationeel verantwoordelijke(n). Bij Digibell zijn er mogelijk te weinig (duidelijke) afspraken gemaakt over de bevoegdheidsverdeling tussen de bestuurders en de mensen op de werkvloer. Bij Tell Bell hebben de bestuurders gefaald in hun controlefunctie. Het concept van deugdelijk (coöperatief) bestuur probeert een oplossing te bieden voor dit soort (machts)hiaten. De sleutelwoorden daarbij zijn: responsabilisering, objectivering van de besluitvorming en meer transparantie. Om een bedrijf goed te kunnen besturen, is een duidelijke taakverdeling nodig – in functie van de langetermijndoelstellingen van het bedrijf – tussen vennoten, bestuurders en operationeel verantwoordelijken, zelfs al vallen die functies in sommige personen samen.

Deugdelijk bestuur is erop gericht om de machtsverhoudingen in een onderneming zo te organiseren dat elke belanghebbende optimale zeggingskracht krijgt zonder dat hij of zij daarbij anderen in de schaduw zet. Met andere woorden: geen enkele

partij (vennoten, bestuurders, directeurs, personeel, ...) kan het bedrijf voor zijn kar spannen. Het uitgangspunt hierbij is dat een onderneming een samenwerkende gemeenschap is van mensen en partijen met onderscheiden belangen. Door die evenwichtig te behartigen, kan je vermijden dat het tot een belangenconflict komt. Duidelijke afspraken over de interne besluitvorming zijn daarbij een onmisbaar instrument.

Deugdelijk bestuur in participatieve organisaties en bedrijven kunnen we vertalen als ‘het systeem van structuren en processen dat de onderneming leidt en controleert op basis van een harmonieuze wisselwerking tussen vennoten, Raad van Bestuur en operationeel verantwoordelijken’.

Dat moet ertoe leiden dat de coöperatie:

- ☞ haar unieke mix van economische, maatschappelijke en ecologische doelstellingen realiseert;
- ☞ een aantal duidelijke regels hanteert om de rechten en plichten van de verschillende spelers af te bakenen;
- ☞ op elk niveau alleen medespelers groepeerd die zich achter de waarden van het bedrijf scharen.

Kan de voorzitter van de Raad van Bestuur tegelijk verantwoordelijk zijn voor het dagelijks beleid als coördinator, directeur of afgevaardigd bestuurder?

Wettelijk wel, maar wij zijn voorstander van een scheiding van deze twee functies. Waarom?

- ☞ het gaat om verschillende taken en verantwoordelijkheden, die verschillende competenties;
- ☞ een splitsing geeft meer autonomie aan de Raad van Bestuur en doorbreekt machtsconcentraties;
- ☞ het laat betere controle en efficiënter toezicht toe.



*Het verschil tussen
een goede Raad van
Bestuur en een slechte
Raad van Bestuur?*

*Goede bestuurders stellen
doelen. Slechte bestuurders
formuleren wensen.*

03

De COOPKRANT



3

De ideale BESTUURDER

Bestuurders als Jean en Jeanine mag de coöperatieve vennootschap Fictivo terecht koesteren! Zij beantwoorden namelijk aan het profiel van de perfecte bestuurder: zij kennen, kunnen en doen de juiste dingen. Als zij tegelijk op de loonlijst staan van Fictivo – als werkend vennoot of werknemer – slagen zij er bovendien in om in elke situatie de juiste hoed op te zetten.

Wat KENNEN goede bestuurders?

Zij zijn op en top vertrouwd met de kernactiviteit, de missie, strategie en doelstellingen van Fictivo.

Die kennis is er niet zomaar gekomen: minstens één keer per jaar wijdt Fictivo een hele bestuursvergadering aan deze thema's. Bij de benoeming van nieuwe bestuurders wordt bovendien voldoende tijd uitgetrokken om hen het abc van de onderneming bij te brengen.

Zij blinken uit in één beheersdomein.

Omwille van zijn jarenlange ervaring als bankbediende wordt vooral naar Jean gekeken als er een belangrijke investeringsbeslissing moet vallen. Jeanine voert dan weer het hoge woord in de discussie over de aanwerving van een nieuwe productieverantwoordelijke. Als HR-verantwoordelijke van de snel groeiende coöperatie Fictivo, is dat voor haar namelijk dagelijkse kost.

Zij beschikken over een basiskennis financieel beheer, vennootschapsrecht en personeelsbeleid.

Cijferaar Jean is geen kei op het vlak van personeelsbeleid en coach Jeanine werkt liever met mensen dan met getallen. Noch zij, noch Jean hebben tijdens hun studies een cursus vennootschapsrecht voor de kiezen gekregen. Maar na het volgen van wat lessen *Personeelsbeheer voor dummies*, *Jaarrekenin-*

gen lezen voor oningewijden en *Vennootschapsrecht voor leken* – wat hen een 5-tal vrije maandagavonden heeft gekost – kunnen ze beiden een flink woordje meepraten over die onderwerpen.

Met twintig procent basiskennis over een bepaalde materie kan je namelijk tachtig procent van de problemen aanpakken.

Wat KUNNEN goede bestuurders?

Zij oefenen controle en toezicht uit.

Uit de basiscursus vennootschapsrecht hebben Jean en Jeanine onthouden dat ze als bestuurders wel opdrachten maar geen verantwoordelijkheden aan de medewerkers kunnen delegeren. Met andere woorden: zij moeten in staat zijn om controle en toezicht uit te oefenen.

Meestal komt dat erop neer dat Jean en Jeanine waken over de financiële gezondheid van het bedrijf en erop toezien dat de operationeel verantwoordelijken de hun taken behoorlijk uitvoeren.

Bij Jeanine kan dat mogelijk leiden tot een belangenconflict: als bestuurder moet zij HR-verantwoordelijke controleren die zij ook is. In dergelijke gevallen is het niet ongebruikelijk dat een bestuurder zich terugtrekt uit de vergadering als een agendapunt aan bod komt waarvoor hij of zij in de dagelijkse bedrijfsvoering de verantwoordelijkheid draagt.

Zij vervullen de rol van coach.

Dat zij controle en toezicht uitoefenen, maakt van Jean en Jeanine niet de lastpakken van de vennootschap, integendeel. De coöperatieve ondernemer (of de groep van werkende vennoten) moet van vele markten thuis zijn en elke dag economische, sociale en ecologische doelstellingen verzoenen. In de Raad van Bestuur kan iedereen wat meer afstand nemen en kunnen de competenties van collega's bestuurders helpen om knelpunten te ontwarren.

Zoals Jeanine blij is met de onafhankelijke Jean, zo wordt Jean gediend door de interne knowhow van Jeanine. Samen overschouwen ze de hele vennootschap in al haar facetten.

Dankzij hun coachingsvaardigheden verbeteren goede bestuurders elkaars prestaties en/of die van de operationeel verantwoordelijken. Neen, niet doordat ze instructies of opdrachten geven: talenten en ideeën komen aan de oppervlakte doordat goede bestuurders de juiste vragen stellen.

04

De COOPKRANT

Wat DOEN goede bestuurders?

Zij zijn aanwezig op elke vergadering.

De coöperatieve vennootschap Fictivo legt haar bestuursvergaderingen een jaar vooraf vast. Daardoor kunnen Jean en Jeanine – tenzij er overmacht is – elke bestuursvergadering bijwonen.

Zij bereiden de vergadering voor.

Een week voor de Raad van Bestuur ontvangen Jean en Jeanine de agenda en per agendapunt één A4'tje met toelichting. Van wie ze dat ontvangen – een andere bestuurder of een operationele medewerker van het bedrijf – hangt van de afgesproken taakverdeling af. In elk geval stelt die voorbereiding hen in staat om op hun beurt de bestuursvergadering goed voor te bereiden.

Ze ondersteunen het bedrijf in zijn langetermijndoelstellingen.

Als goede bestuurders leveren Jean en Jeanine input voor de bedrijfsdiscussies. Ze formuleren op een heldere en onderbouwde manier hun standpunten. Daarbij getuigen zij van kritische ingesteldheid: ze loven wat goed gaat maar laken ook wat verkeerd loopt.

Als Fictivo ondanks alles in een crisis zou verzeilen, blijven Jean en Jeanine aan het roer tot de storm geluwd is. En het spreekt vanzelf dat zij discretie hoog in het vaandel voeren: ze respecteren de vertrouwelijkheid van de debatten en de informatie. Communiceren met derden doen zij alleen over de besluiten van de Raad van Bestuur.

Herlees de voorgaande paragraaf en bedenk: voor Jeanine als bestuurder en personeelslid geldt hetzelfde als voor Jean die externe bestuurder is.

Moeten bestuurders al dan niet VERGOED worden?

In mens- en milieuvriendelijke coöperaties is het niet gebruikelijk om bestuurders voor hun bestuurstaak te vergoeden. Maar omdat er steeds meer eisen worden gesteld aan bestuursleden waardoor de kandidaten schaars zijn, kan het geen kwaad om hierover een intern debat te voeren. Ter inspiratie enkele richtlijnen die kmo's volgen:

☞ *per bestuursvergadering een bedrag uitkeren dat een consulent gevraagd zou hebben*

(+/- € 500 per vergadering);

☞ *per bestuursvergadering een bedrag uitkeren dat overeenkomt met wat de bestuurder in diezelfde tijd als loontrekkende verdiend zou hebben (€ 50 tot € 70 per vergadering);*

☞ *geen vergoeding uitkeren maar de bestuurders op tijd en stond verwennen voor hun inzet.*

Een mooi eindejaarsgeschenk, een gezamenlijk etentje, de betaling van een vorming om bestuurdersvaardigheden aan te scherpen,... Het kan allemaal.

4

Hoe doen WE HET?

Met deze praktische checklist evalueert u in *no time* de werking van uw Raad van Bestuur. Doe dat minstens één keer per jaar: zet het punt bijvoorbeeld op de agenda van de bestuursvergadering die de algemene vergadering voorbereidt.

Zelfs bij een minder goede score zal de Algemene Vergadering onder de indruk zijn van het professionalisme van de bestuurders. Op voorwaarde uiteraard dat die niet vergeten om een verbeteringsplan aan de evaluatie te breien.

DE VOORZITTER	GOED	KAN BETER	SLECHT
Beheersing vergadertechnieken (bewaken van timing en dagorde, zin voor synthese, iedereen aan bod laten komen, opvolging besluiten,...)			
Streven naar consensus			
Bemiddeling bij conflicten			
Invulling van externe communicatie			
DE BESTUURDERS	GOED	KAN BETER	SLECHT
Aanwezigheid op de vergaderingen			
Vorbereiding			
Inbreng bij het uittekenen van missie, visie, strategie			
Inbreng van bijzondere ervaring en expertise			
Beschikken over een helicopterview (kernactiviteit, financieel beheer, personeelsbeheer, ...)			
Competentie om controle en toezicht uit te oefenen			
Mate van ondersteuning aan het operationele team			
Mate van optreden in het belang van de vennootschap, zowel tijdens als buiten de bestuursvergaderingen			
Formuleren van duidelijke standpunten			
Zich neerleggen bij meerderheidsstandpunten			
Respect voor de confidentialiteit			

DE BEHANDELDE THEMA'S (HET AFGELOPEN JAAR)	GOED	KAN BETER	SLECHT
<i>Hoeveel keer kwamen de onderstaande punten aan bod op de dagorde? Werd er vooruitgang geboekt?</i>			
Strategie Beslissingen op vlak van missie, visie, strategie, langetermijndoelstellingen			
Financieel beheer en investeringen Goedkeuren en opvolgen van budgetten, idem dito voor grotere investeringen, bespreking van balans en resultatenrekening per semester, financieringsbronnen, bewaken van de schuldgraad,...			
Resultatenanalyse Controle of de operationeel verantwoordelijken een verantwoorde analyse maken van de resultaten van het afgelopen werkjaar De RvB keurt die resultatenanalyse doordacht goed (of af)			
Evaluatie van de operationeel verantwoordelijke(n) Evaluatie van de prestaties van de operationeel verantwoordelijke(n) + opvolging vergoedingspakket			
Vastleggen basisprincipes van het personeelsbeleid Raad van Bestuur legt de grote strategische en financiële lijnen van het personeelsbeleid vast			
DE ORGANISATIE VAN DE VERGADERINGEN	GOED	KAN BETER	SLECHT
Vorbereidende documenten De informatie is tijdig beschikbaar en is afdoende om gegronde beslissingen te kunnen nemen			
Vergadertijd De vergadertijd wordt evenwichtig verdeeld tussen toelichtingen door de operationeel verantwoordelijke(n), discussietijd tussen en beslissingstijd voor de bestuurders			
Vergaderproces Iedereen komt op een evenwichtige manier aan bod, men streeft naar consensus, er heerst onderling vertrouwen			
Verslaggeving De verslaggeving geeft correct besluiten weer en wordt tijdig verstuurd			
Opvolging van de genomen besluiten De genomen besluiten krijgen elk een eigenaar. De uitvoering ervan wordt door hem of haar opgevolgd			

Hoe willen WE HET DOEN?

Stel dat uw coöperatie lijdt onder het gebrek aan dynamiek van een matte Raad van Bestuur, die kritiekloos elk voorstel van de operationeel verantwoordelijke(n) slikt. Of dat ze integendeel zucht onder de druk van overrijverige bestuurders, die zelfs mee willen beslissen over de kleur van het wc-papier. Hoe valt dat te verhelpen?

Verbeter de werking van de Raad van Bestuur in zes stappen. Zoals het een participatieve coöperatie past, gebeurt deze denkoefening tijdens twee extra bijeenkomsten van de Raad van Bestuur.

- 1) Geef informatie over de aansprakelijkheid van bestuurders
- 2) Evalueer uw Raad van Bestuur en formuleer verbeteringsvoorstellen
- 3) Schets het beeld van de ideale bestuurder
- 4) Vergelijk de verbeteringsvoorstellen uit fase 2 met het ideaalbeeld uit fase 3 en scherp verbeteringsvoorstellen aan
- 5) Stel een actieplan op
- 6) Permanente opvolging en Evaluatie

Hoe zinvol zijn codes voor deugdelijk bestuur?

De bekendste codes voor het bedrijfsleven zijn de code Lippens en de code Buysse. De eerste richt zich op beursgenoteerde ondernemingen en is dus niet relevant voor coöperaties. De code Buysse werd specifiek opgesteld voor kmo's en sluit beter aan bij de coöperatieve eigenheid. Maar sinds 2006 is er ook de verdienstelijke code Deugdelijk Bestuur in Coöperaties van de Boerenbond, die sterk de nadruk legt op de betrokkenheid van de vennoten. Zo'n code is geen abstract keurslijf van geboden en verboden, maar integendeel een concreet hulpmiddel. De richtlijnen vormen een uitstekend uitgangspunt voor het interne debat; de code als geheel biedt u een referentiekader waaraan u uw eigen beheerscultuur af kan toetsen.

Code Boerenbond: www.corgo.be
Code Buysse: www.codebuysse.be

BIJEENKOMST 1

GEEF INFORMATIE OVER DE AANSPRAKELIJKHEID VAN BESTUURDERS

Schud de bestuurders even wakker met wetenswaardigheden over hun wettelijke aansprakelijkheid. Zie daarvoor de tekst op p. 10-11. Idealiter onthoudt elke bestuurder de volgende boodschap uit de sessie: "een bestuurdersmandaat is geen informele aan gelegenheid. Het is van essentieel belang dat u de zaken van de vennootschap op de voet volgt en over de nodige competenties beschikt om die opdracht als 'een goed huisvader' te kunnen uitvoeren."

Duur: 30 minuten informatie en 15 minuten vraagstelling

EVALUEER UW RAAD VAN BESTUUR EN FORMULEER VERBETERINGS-VOORSTELLEN

De bestuurders maken in groepjes van drie een evaluatie van de huidige werking van de Raad van Bestuur. Gebruik hiervoor de checklist 'Hoe doen we het?' op p. 6-7. De bestuurders noemen op basis van de negatieve aspecten vijf verbeteringspunten. Elke groep stelt de verbeteringspunten in plenum voor. Die punten noteer je op een flipchart. Maak een rangorde van de vijf voorstellen die het meest geciteerd worden.

Duur: 60 minuten groepswork en 60 minuten bespreking in plenum

BIJEENKOMST 2

SCHETS HET BEELD VAN DE IDEALE BESTUURDER

Met Jean en Jeanine als lichtende voorbeelden komt de groep wellicht snel tot een bruikbaar competentieprofiel van bestuurder. Maar zoals gezegd bestaat er niet zoiets als één bestuurdersuniform: *one size fits all* gaat hier niet op. Iedereen denkt daarom vooraf goed na over welk type bestuurder de organisatie nodig heeft en welke bestuurderscompetenties het bedrijf het beste kunnen dienen.

Duur: 15 minuten

VERGELIJK DE VERBETERINGS-VOORSTELLEN UIT FASE 2 MET HET IDEEAALBEELD UIT FASE 3 EN SCHERP VERBETERINGSVOORSTELLEN AAN

Dit denkwerk gebeurt bij voorkeur opnieuw in groepen van drie bestuurders. Om de dynamiek te vergroten is er een andere samenstelling van de groepjes dan de vorige keer. Zij moeten de vijf verbeteringspunten scherper afbakenen. Elke groep stelt die punten in plenum voor. Noteer ze op een flipchart. Leg opnieuw de rangorde aan van de meeste geciteerde voorstellen.

Duur: 60 minuten groepswork en 60 minuten bespreking in plenum

STEL EEN ACTIEPLAN OP

Kies samen drie tot vijf verbeteringspunten. Duid voor elk daarvan een 'eigenaar' aan, die voor zijn of haar item een actieplan en timing uitwerkt.

Duur: 30 minuten

PERMANENTE OPVOLGING EN EVALUATIE

Volg in elke bestuursvergadering de evolutie van de actieplannen op. Herhaal de bestuurdersevaluatie elk jaar.

6

De bestuurders- AANSPRAKELIJKHEID

Hoe glad is het ijs waarop een bestuurder zich begeeft? Bestuurdersmandaten fleuren heel wat overluidensberichten op, maar beleef je er ook plezier aan bij leven en welzijn? Zeer zeker: een onderneming mee laten groeien en onderweg je eigen kennis vergroten: het kan een bron zijn van grote arbeidsvreugde. Maar kan je er ook have en goed bij inschieten als het fout loopt?

De vuistregel is eenvoudig: bestuurders nemen geen persoonlijke verbintenis op; zij vertegenwoordigen de vennootschap. Alleen die rechtspersoon is door hun daden verbonden. Zolang bestuurders hun opdracht 'als een goede huisvader' vervullen, kunnen zij met andere woorden niet persoonlijk aansprakelijk worden gesteld. Maar dat verandert als ze in de uitoefening van hun taak fouten begaan.

De eenvoudige bestuursfout

De bestuurders zijn gemandateerd door de vennootschap: zij zijn belast met de vertegenwoordiging. Ze treden op in haar naam en voor haar rekening. Ze moeten daarbij handelen in het belang van de vennootschap.

De bestuurder heeft een opdracht ten dienste van de vennootschap en daarom draagt hij de verplichting van 'toewijding en goed bestuur'. Hij is aansprakelijk voor elke tekortkoming aan deze verplichting.

De aandeelhouders van de vennootschap kunnen de bestuurders aansprakelijk stellen. Ze moeten wel de fout en de schade kunnen aantonen en ze moeten kunnen bewijzen dat de fout tot de schade leidde.

Aandeelhouders kunnen dus de aansprakelijkheid invoeren, maar derden niet. Tegenover leveranciers, kredietverstrekkers... zijn bestuurders immers niet aansprakelijk als ze fouten maken in het dienen van de vennootschapsbelangen.

Enkele voorbeelden:

- ☞ geen brandverzekering afsluiten voor de vennootschap of onvoldoende verzekerd zijn;
- ☞ gevaarlijke beleggingen uitvoeren;
- ☞ systematisch afwezig zijn op de Raad van Bestuur;
- ☞ het dagelijks bestuur onvoldoende opvolgen of aan een incompetent persoon delegeren;
- ☞ een onjuiste factuur niet tijdig betwisten;
- ☞ een contract afsluiten dat duidelijk ongunstig is voor de vennootschap.

Schending van de statuten of van de wet op de handelsvennootschappen

Bij een schending van de vennootschapswetgeving of van de statuten van de vennootschap is de Raad van Bestuur in zijn geheel solidair aansprakelijk. Dat impliceert dat elke bestuurder tegenover slachtoffer of vennootschap de totaliteit van de schade moet herstellen. Die aansprakelijkheid rust op alle bestuurders, zonder dat moet worden uitgezocht wie precies de fout heeft begaan. Ook een afwezige, laaggeschoolde of slecht geïnformeerde bestuurder is aansprakelijk voor schending van de vennootschapswetgeving of van de statuten door de collega's.

Voor dit type fout kunnen zowel de Algemene Vergadering als derden een vordering instellen.

Enkele overtredingen in dit domein:

- ☞ zich als bestuurder laten vergoeden zonder daarvoor statutair gemachtigd te zijn;
- ☞ de statuten overtreden wat betreft benoeming, ontslag en bevoegdheden van de afgevaardigd bestuurder;
- ☞ het niet of laattijdig neerleggen van de jaarrekening;
- ☞ het niet samenroepen van de Algemene Vergadering bij verlies van meer dan de helft van het maatschappelijk kapitaal;
- ☞ het niet publiceren van benoemingen of ontslagen van bestuurders;
- ☞ het niet samenroepen van de vergaderingen van de Raad van Bestuur;
- ☞ het niet opmaken van verslagen van de vergaderingen;
- ☞ het onregelmatig bijhouden van het register van aandelen op naam.

Burgerlijke verantwoordelijkheid

Het burgerlijk wetboek legt aan iedereen op dat we ons moeten gedragen als 'een goede huisvader': als een normaal voorzichtige en toegewijde persoon. Als gevolg van die wet is iedereen die door zijn fout schade berokkent aan een ander, verplicht om die schade te herstellen.

De burgerlijke (en dus persoonlijke) aansprakelijkheid op basis van een fout kan worden ingeroepen als een bestuurder een daad stelt die een normaal voorzichtige en toegewijde bestuurder niet zou stellen.

Die persoonlijke aansprakelijkheid kan zelfs door derden worden ingeroepen. Ze moeten wel de fout en de schade kunnen aantonen en ze moeten kunnen bewijzen dat de fout tot de schade leidde.

Enkele voorbeelden van misstappen die onder het burgerlijk wetboek vallen:

- ☞ deloyale concurrentie;
- ☞ verduistering van middelen ten nadele van de vennootschap;
- ☞ valsheid in geschrifte;
- ☞ het aangaan van verbintenissen die de vennootschap nooit kan dragen.

De strafrechtelijke aansprakelijkheid

Tot slot en uiteraard kan een bestuurder ook strafrechtelijk aansprakelijk worden gesteld als hij een misdrijf begaat.

Enkele voorbeelden:

- ☞ geen of verkeerde jaarrekeningen voorleggen aan de Algemene Vergadering;
- ☞ het niet publiceren van de jaarrekeningen, de balans en de bijlagen;
- ☞ het niet neerleggen van de gecoördineerde statuten na een statutenwijziging;
- ☞ het niet samenroepen van de Algemene Vergadering;
- ☞ diefstal of verduistering van gelden of goederen van de vennootschap;
- ☞ frauduleus faillissement.

OPGELET

De programmawet van 20 juli 2006 heeft de aansprakelijkheid van bestuurders van vennootschappen gevoelig verzwaaard. Voortaan is er een vermoeden van aansprakelijkheid als bepaalde belastings- en RSZ-schulden herhaaldelijk niet worden betaald.

7

Bent u al lid van COOPKRACHT

U maakt deel uit van een mens- en milieuvriendelijk coöperatief bedrijf of gelijkgestemde organisatie? U bent nog geen lid van het platform dat alle Vlaamse bedrijven en organisaties verenigt die het mens- en milieuvriendelijk ondernemerschap in de praktijk brengen? Dan moet u bij ons zijn: Coopkracht, om u te dienen.

Waarom lid worden?

- ☞ Omdat wij samen uw coöperatieve bedrijf sterker kunnen maken. Coopkracht brengt elk jaar enkele inhoudelijk sterke nummers – themacafé, voordracht, studiedag,... – die u als lid gratis kan bijwonen. Daarnaast krijgt u een paswoord voor het digitale discussieplatform, waar u terecht kan met al uw vragen over coöperatief ondernemerschap. U vindt er ook actuele informatie over gelijkgestemde bedrijven of interessante initiatieven.
- ☞ Omdat we als coöperatieve bedrijven samen sterker staan. Hoe breder het platform, hoe beter Coopkracht de belangen van de participatieve coöperaties kan verdedigen bij de overheid of bij andere belangenorganisaties.
- ☞ Om samen zichtbaarder te zijn voor de buitenwereld. Door het bundelen van onze stemmen tot één spreekbuis, maken we onze unieke ondernemingsvorm beter kenbaar aan de samenleving en geven we een ruimere verspreiding aan de waarden die ons drijven.

Meer informatie
Peter Bosmans
+32 2 500 53 08
info@coopkracht.be
www.coopkracht.be
p.a. Hoogstraat 28, 1000 Brussel



*Boven het bed van elke bestuurder hangt een bordje **Nose in, fingers out.** Een bestuurder heeft met andere woorden zijn zeg over alle belangrijke aspecten van de organisatie, maar bemoeit zich nooit met de operationele uitwerking.*



*In een coöperatieve
vennootschap dragen
de bestuurders grote
verantwoordelijkheid en
tonen de werknemers grote
betrokkenheid.*

*Wat is het verschil tussen
verantwoordelijkheid
en betrokkenheid?*

*Neem een pan
met spek en
eieren. De kip
toonde betrokkenheid,
het varken droeg
verantwoordelijkheid.*