Hier Opgewekt Basiscursus

Mei-juni 2019

NCR
het huis van de coöperatie

- ✓ Kenniscentrum
- ✓ Platform
- ✓ Belangenbehartiger

NCR
voor coöperatief ondernemen

Beko Coöperatie
De Mossel Compagnie – Brengt de beste mosselen samen!
Primera
TVM Verzekeringen
kubus
LTO Noord
Nautilus Organic – Organic Growers Association
CRV Coöperatie
Euregio Venlo – Fossa Eugenia
Rouveen – Sinds 1905 – Kaasspecialiteiten
Organic Goatmilk Coöperatie U.A.
DE VOLHARDING
FrieslandCampina – nourishing by nature
Avebe
DAK
niscoö – partner in kennis
achmea
Fekoskan
EMOVES – Urban Culture Festival
AB Vakwerk in personeel – Midden Nederland
sanidrôme – de betere badkamer
Bebeka
De laatste eer
Willem&Drees
Coöperatieve Belangenvereniging Midden Nederland – Melkgeitenhouderij
Coöperatie DELTAWIND
AR AgruniekRijnvallei
ab vakwerk – goed voor elkaar
ZON
CNB
univé
AGRICO
agrifirm
menzis
VEILING Zaltbommel – de versdenkers
ckz – Coöperatie van ondernemers in de kleinschalige zorg in Zeeland
van Nature – telers op hun best
Coöperatie Limburgse Zorgboeren – Het natuurlijke alternatief voor iedereen
AAS Autoschade
ITGilde
ZEVIJ-NECOMIJ – Bouw en Industrie
AB Werkt – Zuid-Nederland
MEE
KAAS
Koel & Co – Zorgcoöperatie van ZZP'ers
Kompany – Grow together
kien
Royal Flora Holland
abflexkracht – uitzenden · detacheren · payrolling · interim bedrijfsvoering
Vereinigte Hagel
Agrimaco
HORTICOOP
D.E.P.
coop
door – Telers met passie
Voergroep Zuid
ABZDiervoeding
Harvest House
EURETCO
Energie Samen – De energietransitie, dat zijn wij!
lltb – Anders Durven Doen
Royal Cosun
windunie
De Fryske Mienskip op Glas
from farmers – Boeren met ambitie
gewoondoen
HSLnet – Spil in onze leefbare gemeenschap
De Eendracht U.A. – Rantsoenspecialist – Skal
AgriVer – Agrarische Verzekeringen – natuurlijk verzekerd
CAV Agrotheek
Plantion
Kaasmakers Cono – Sinds 1901
Uitvaart Coöperatie – Collectief van Hoogwaardige Uitvaartondernemingen
Jeugd Veilig Verder
Fruit Masters.
CZAV – Van en voor boeren
AVIA
AB Vecht en Vakwerk in personeel
Rabobank
abiant coöperatie
ZLTO
DPA – Dutch Produce Association
Coöperatie Topigs
NPRC – Sinds 1935
Amsterdamsche Coöperatieve Woningvereeniging "SAMENWERKING" BA
MESTAC
AB Zuid-Holland – Vakwerk in personeel
nib – Adviseurs Administrateurs
Royal ZAP
Call for Action – The online business agency
C.A.V. Den Ham
LICENT
bci diensten
ACU Credit Union
BOER&ZORG
DeltaMilk
ptc
Vitelia
VGZ – Met hart voor zinnige zorg
EV Coöperatie – kennis & actie rond elektrisch rijden
best of four
Coöperatie ParkeerService – Maakt parkeren makkelijker!
NoorderlandMelk
NEDATO – World Class Potatoes
DACTARI – Dierenartsencoöperatie
CNC
local2local krommerijnstreek
Coöperatie Sterk Midden-Drenthe U.A.

NCR Coöperatie Academie

www.cooperatieacademie.nl

NCR
voor coöperatief ondernemen

Programma

Opening, welkom en kennismaking

De coöperatie

Het coöperatieve gesprek

Governance van de coöperatie

18.00 uur Pauze en buffet

Ledenbeleid

Ledenbetrokkenheid

Uitbreiding activiteiten

Afronding en sluiting

‘..Laten we beginnen!..’

NCR voor coöperatief ondernemen

Korte kennismakingsronde

Wie ben je?

Welke coöperatie?

Heb je specifieke vraag?

Wat verwacht je van vandaag?

…

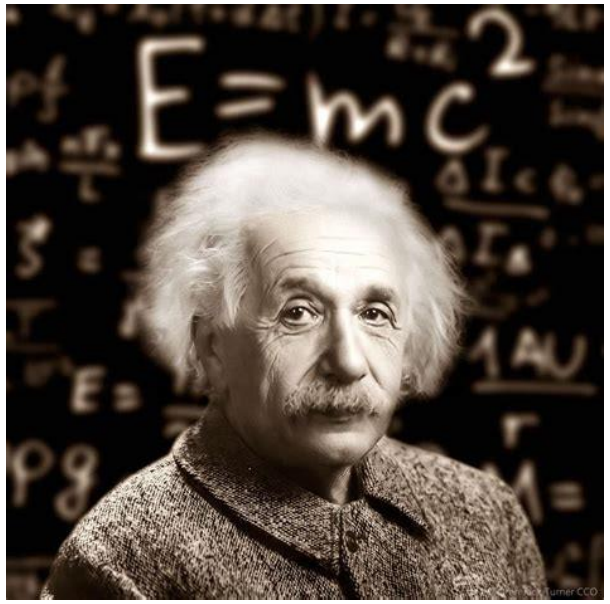
Het coöperatieve landschap

film

voor coöperatief ondernemen

De coöperatie

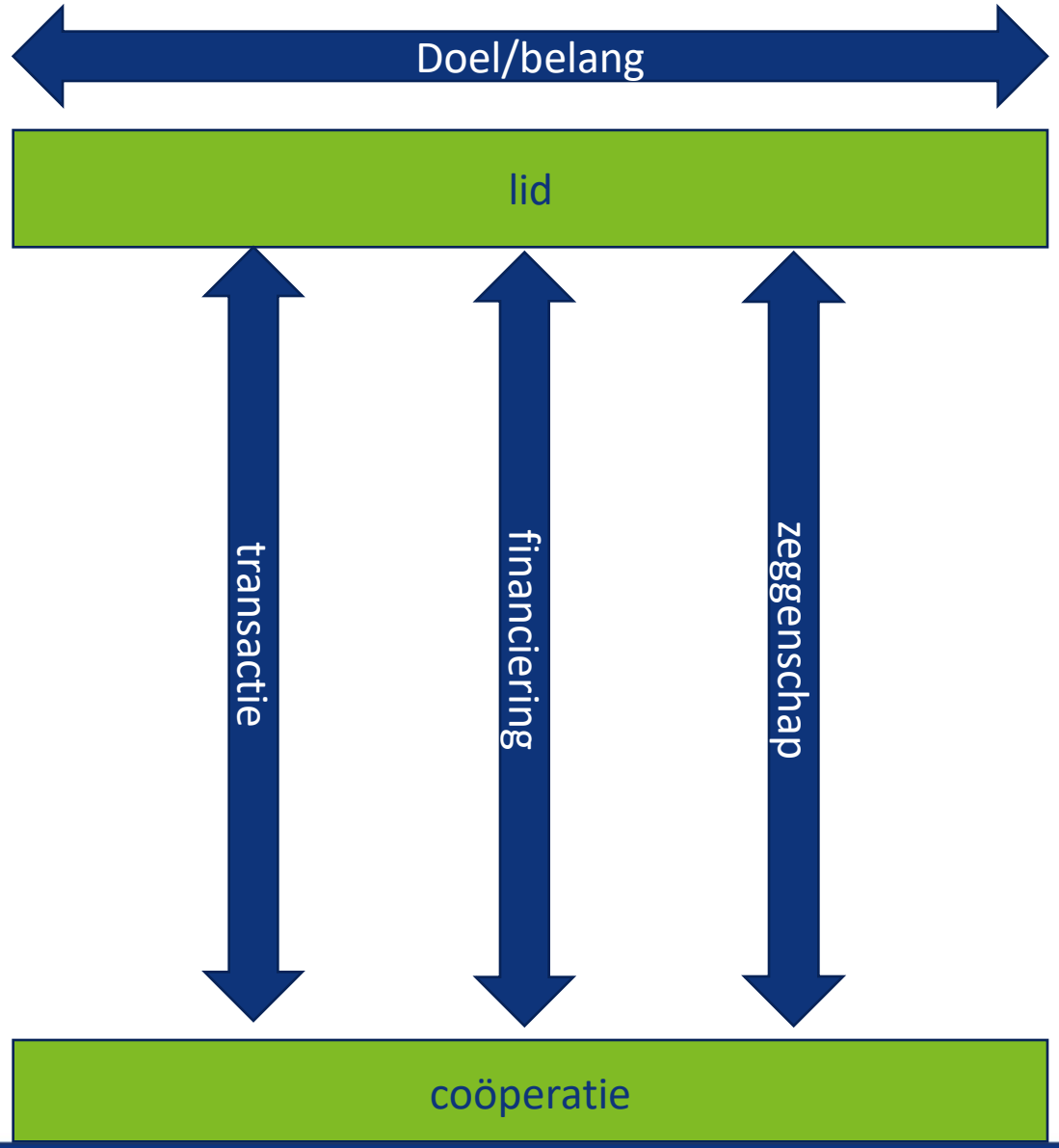
C = V + B



NCR
voor coöperatief ondernemen

In alle soorten en maten

De relaties tussen leden en coöperatie



Het NL coöperatieve landschap

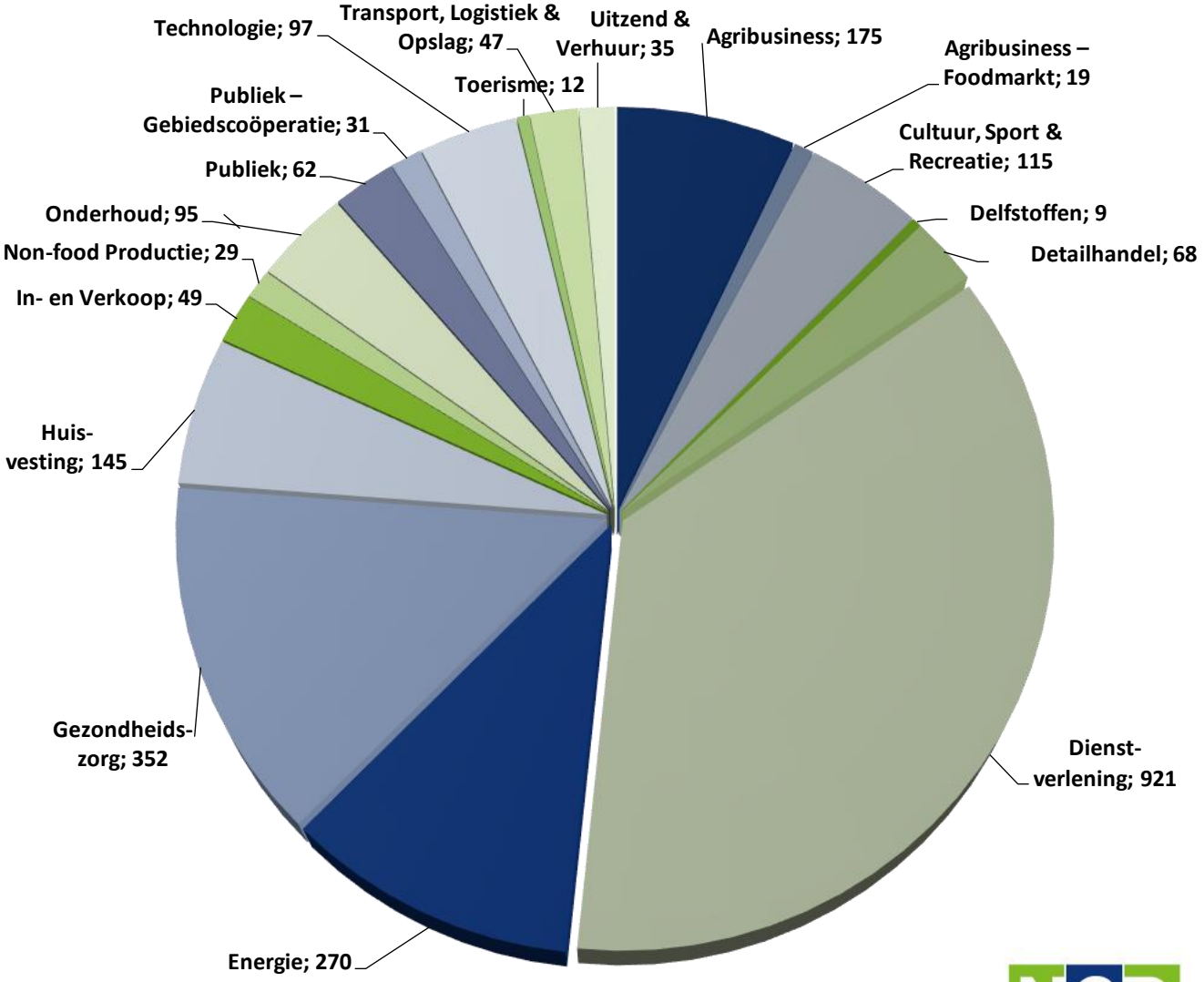
2.500 actieve coöperaties

18% BBP

25 mln. lidmaatschappen

NCR
voor coöperatief ondernemen

Aantal coöperaties per sector (2016)



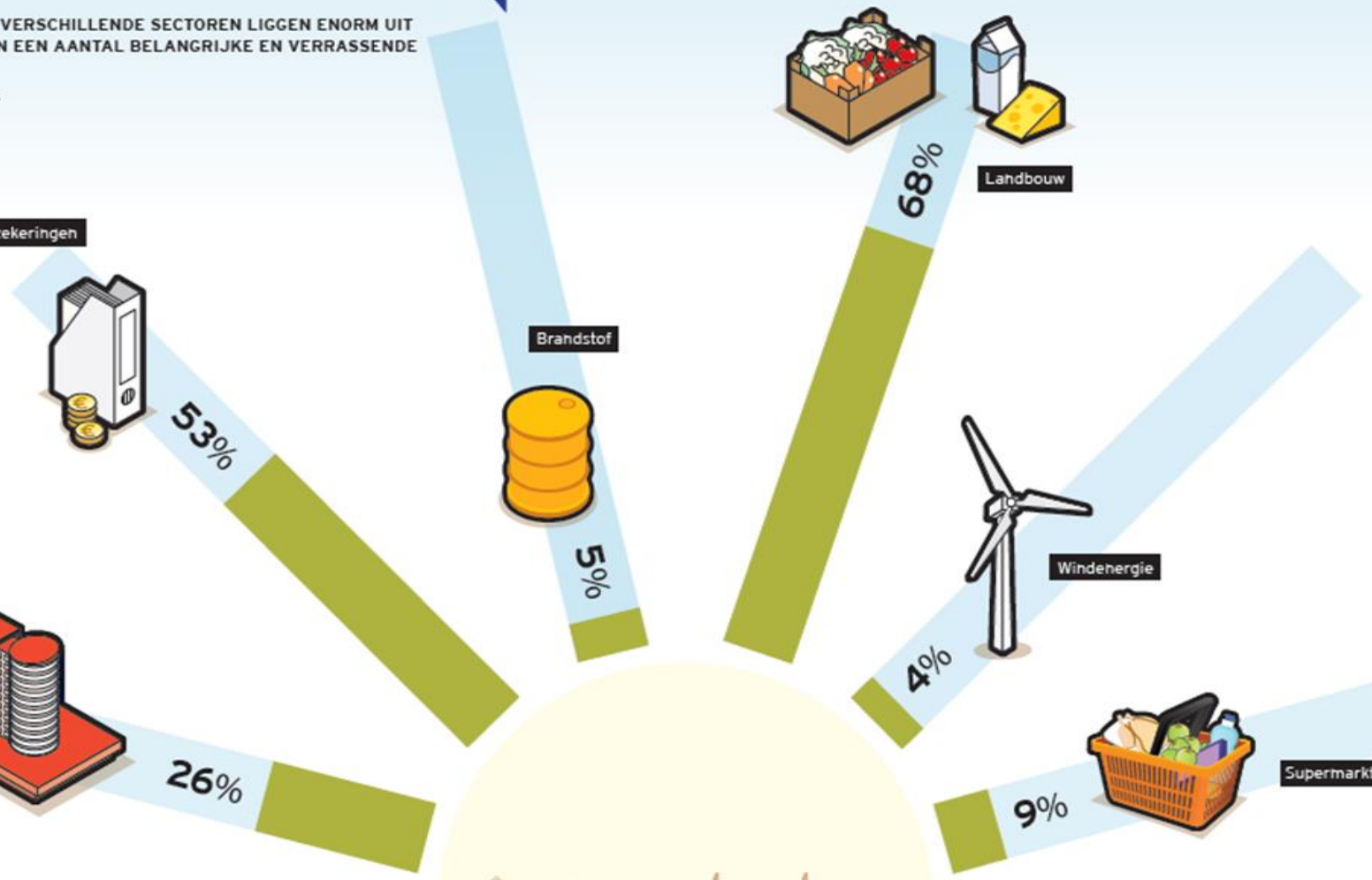
NCR
voor coöperatief ondernemen

MARKTAANDELEN COÖPERATIES

DE MARKTAANDELEN VAN COÖPERATIES IN VERSCHILLENDE SECTOREN LIGGEN ENORM UIT ELKAAR. DAAROM DE MARKTAANDELEN VAN EEN AANTAL BELANGRIJKE EN VERRASSENDE SECTOREN HIERONDER OP EEN RIJ.

Tekst: Carmen Heukers I Infographic: Ymke Pas

Marktaandeel coöperaties
Per sector, in procenten



▶ Verzekeringssector uitgesplitst

marktaandeel coöperaties in zorgverzekeringen: **83%**

marktaandeel coöperaties in schadeverzekeringen: **61%**

▶ Landbouwsector uitgesplitst

marktaandeel coöperaties in zuivel: **87%**

marktaandeel coöperaties in groente en fruit: **95%**

marktaandeel coöperaties in suiker: **100%**

marktaandeel coöperaties in granen: **55%**

▶ Bankensector uitgesplitst

marktaandeel coöperaties in deposito's: **38%**

marktaandeel coöperaties in hypotheken: **26%**

marktaandeel coöperaties in mkb: **44%**

aandeel agrarische klanten: **84%**

▶ Supermarktsector uitgesplitst

aandeel dat behoort tot een inkoopcoöperatie: **29%**

Bronnen: Global mutual market share report 2012, Rabobank Groep 2013, Kabinetsvisie Nederlandse bankensector 2013, Nederlandse land- en tuinbouwcoöperaties in Europees perspectief 2013, Energiecoöperaties: ambities, handelingsperspectief en interactie met gemeenten 2014, Avia Tankstations, http://www.fmcgopleidingen.nl/marktaandelen-supermarkten-2013

Coöperatieve regels en waarden

<u>De wet (juridische waarden):</u>

- ✓ De vereniging oefent een bedrijf uit
- ✓ De stoffelijke belangen van de leden worden bevorderd
- ✓ Tussen leden en coöperatie bestaat naast lidmaatschap een zakelijke overeenkomst
- ✓ Coöperatie mag winst uitkeren aan leden
- ✓ Leden hebben zeggenschap
- ✓ Leden zijn aansprakelijkheid voor schulden voor coöperatie (kan worden uitgesloten)

De ICA-principes (culturele waarden):

1. *Vrije toe- en uittreding van leden*
2. *Democratische controle*
3. *Economische participatie van de leden*
4. *Autonomie en onafhankelijkheid van de coöperatie*
5. *Bevordering van de educatie der leden*
6. *Bevordering van samenwerking tussen coöperaties*
7. *Maatschappelijk betrokkenheid*

NCR voor coöperatief ondernemen

Unieke coöperatieve principes

1. De coöperatie is een vereniging met een bedrijf. Coöperatief ondernemen betekent ondernemen met en ten behoeve van de leden.

2. De coöperatie stoelt op de erkenning van een gemeenschappelijke behoefte.

3. De coöperatie richt zich op lange termijn waardecreatie.

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.

7. De coöperatie is een ledenorganisatie op democratische grondslag.

8. De mate van zeggenschap wordt door meer factoren bepaald dan alleen de mate van deelname in het kapitaal.

Twee verschillende generaties coöperaties

Gevestigde coöperaties

(landbouw, verzekeringen, bancair)

Nieuwe coöperaties

(nieuwe sectoren en branches)

Why?

- Grote schaal en diversificatie leden
- Nieuwe generaties
- Ledenbelang vs ondernemingsbelang
- Ledenbetrokkenheid

How?

- Maatschappelijke of economische drive?
- Professionaliteit
- Verduurzaming van het initiatief

1850-1920

2005 - 2019

NCR voor coöperatief ondernemen

Het coöperatieve gesprek

NCR
voor coöperatief ondernemen

Governance

De coöperatieve governance

Organen in de coöperatie

Minimaal vereist:
- Algemene ledenvergadering
- Bestuur
(- Raad van Toezicht/ Commissarissen)

Organen zonder formele taak
Directie/ management
Jongerenraad
…

Commissies:
- Remuneratie
- Audit
- …

Extra formele organen:
- ledenraad
- Raad van Toezicht/ Commissarissen

Clusters:
- Districten
- Vakgroepen
- …

NCR
voor coöperatief ondernemen

Taken en verantwoordelijkheden andere organen

Bestuur

- Besturen van coöperatie

  (realiseren doelstellingen, strategie, risicobeheersing etc.)

- Verantwoording aan ALV (en RvC)

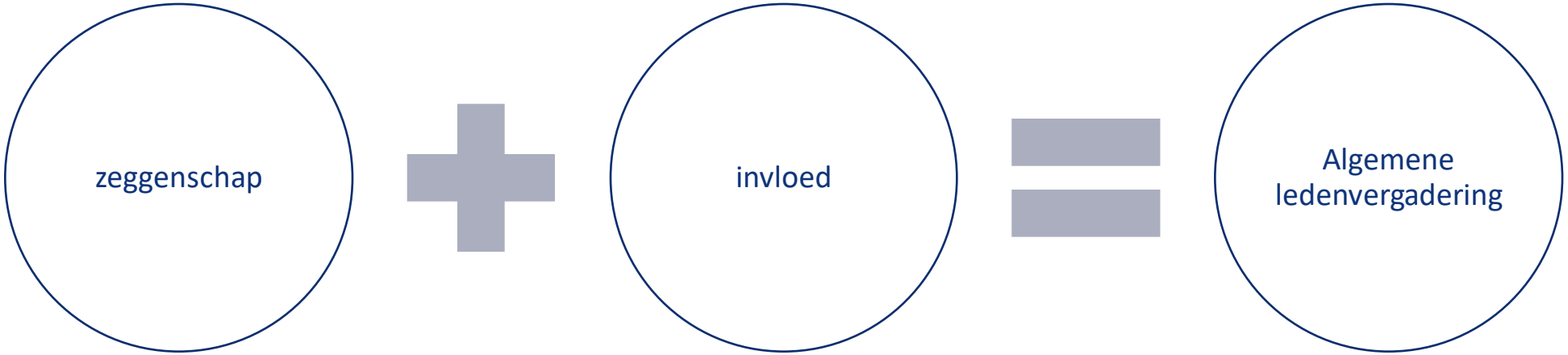
Raad van Toezicht / Commissarissen

- Toezicht op (taken van) bestuur en op Coöperatie
- Advies aan bestuur
- (Werkgeverschap bestuur)
- Verantwoording aan Ledenraad of ALV

Voor meeste energiecoöperaties niet nodig

NCR voor coöperatief ondernemen

Taak en rol algemene ledenvergadering (of ledenraad)



- Formele taken (jaarrekening, benoemen bestuurders/toezichthouders)
- Signaleringsfunctie (“rauwe werkelijkheid”)
- Countervailing power

De Algemene ledenvergadering: Zeggenschap en invloed

beeldvorming

opinievorming

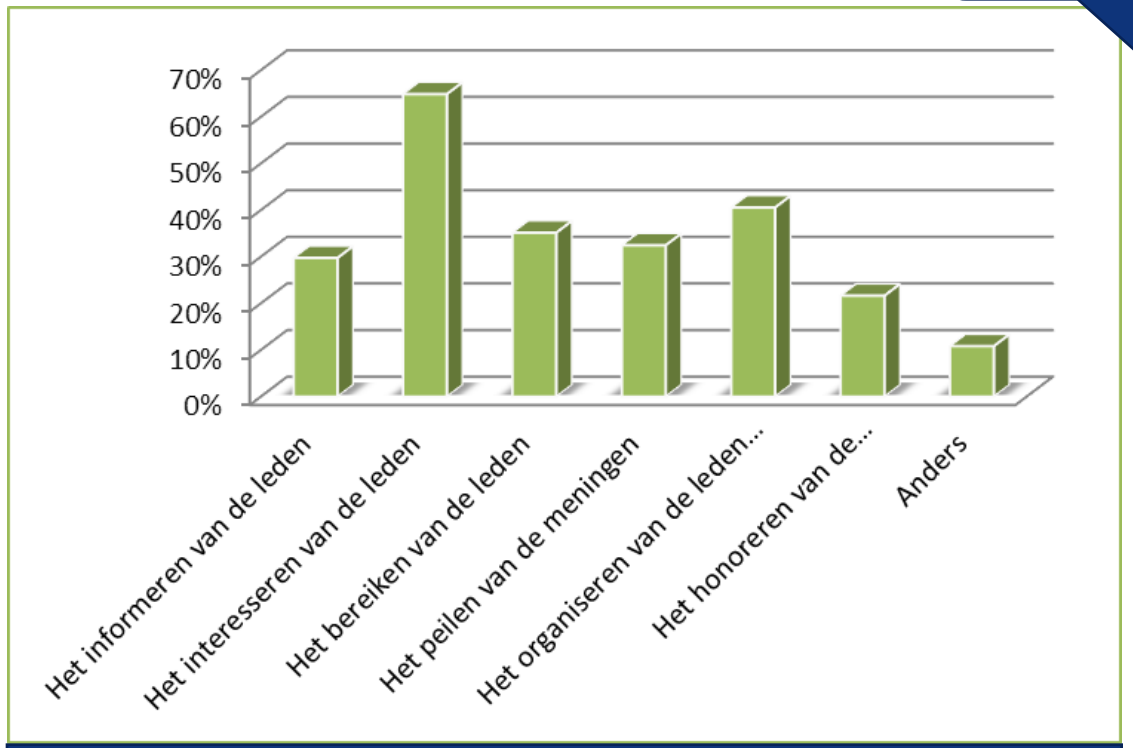
besluitvorming

NCR
voor coöperatief ondernemen

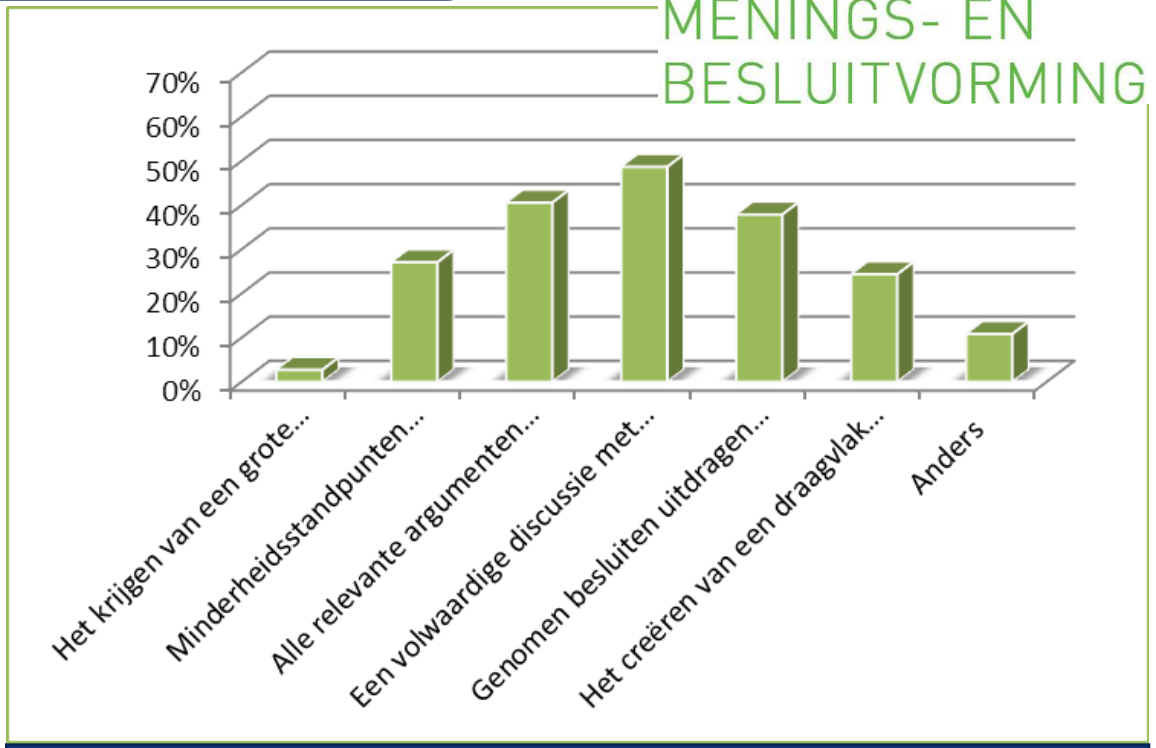
De coöperatieve dialoog

DE COÖPERATIEVE DIALOOG
MENINGS- EN BESLUITVORMING

NCR-Ledenbetrokkenheidsonderzoek:
"80% van de leden wil gehoord worden"



Grootste uitdagingen rond meningsvorming



Grootste uitdagingen rond besluitvorming

Normaalverdeling Gedrag in Groepen*

CO-CREATIE

INITIATIEVEN

10-20%

Bijdragers

Deelnemen

Scheppers

Diep gevoeld eigenaarschap

< 5%

Voordelen

Wrijving

60-80%

Gebruikers

Diversen

Opportunisten/ Passanten/ Gekwetsten/ Etc.

10-20%

AANBOD (PROPOSITIE)

INFORMATIE

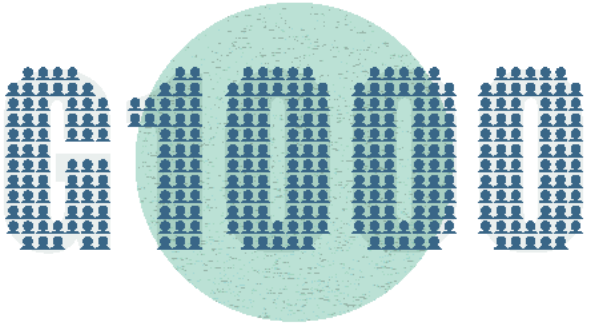
NCR + Motivaction + Gartner *

DE COÖPERATIEVE DIALOOG

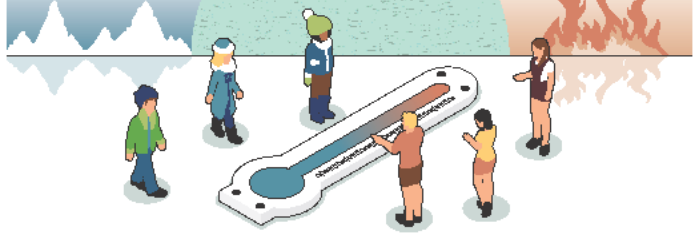
MENINGS- EN BESLUITVORMING

Ledencommunity

Jurybesluitvorming

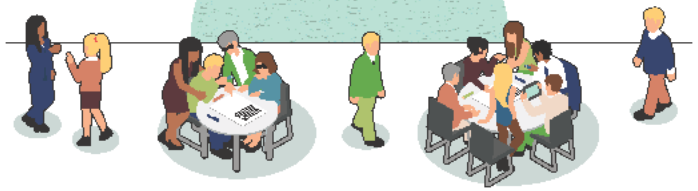


De thermometer



Socratisch gesprek

World Café

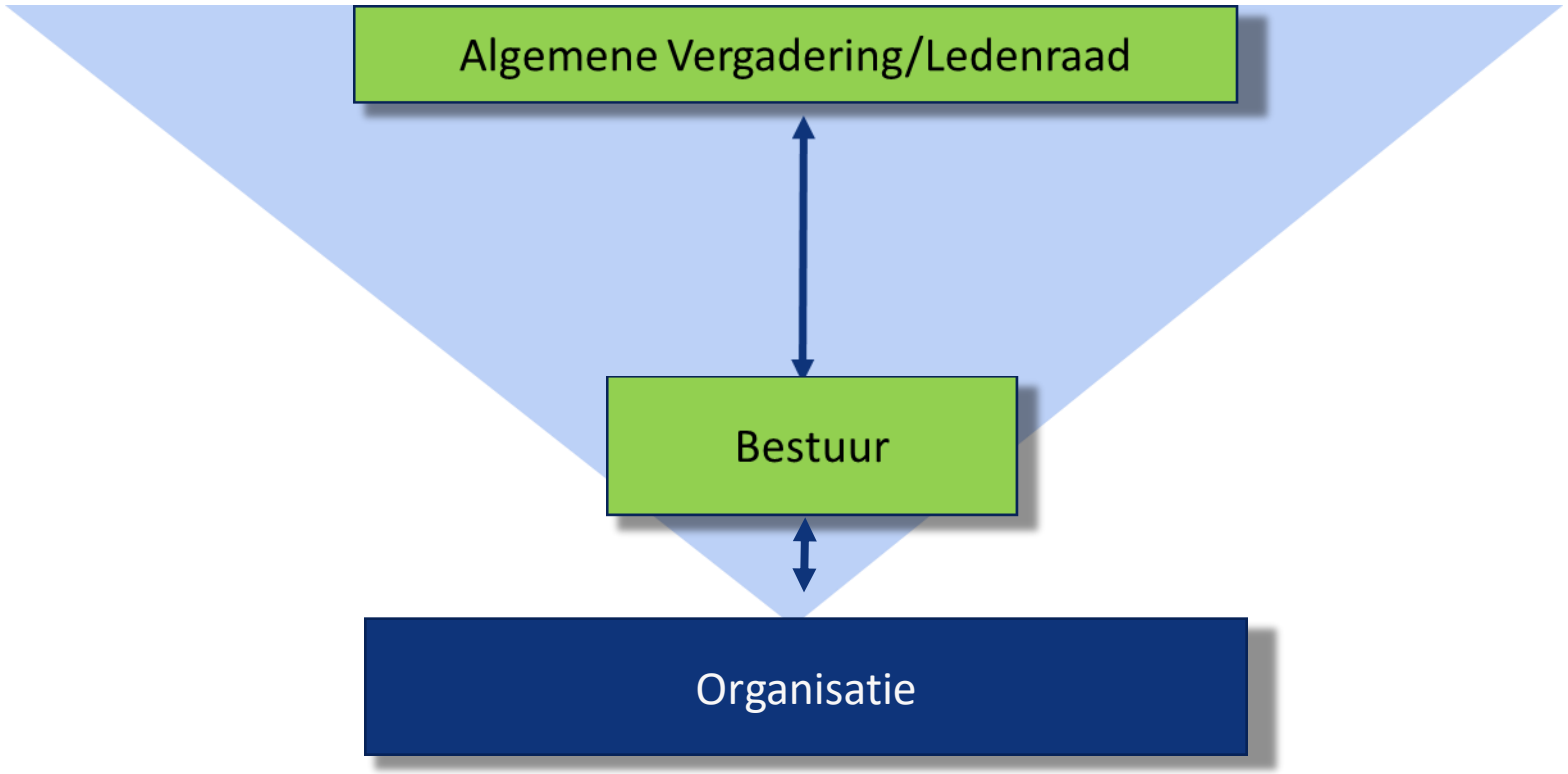


NCR voor coöperatief ondernemen

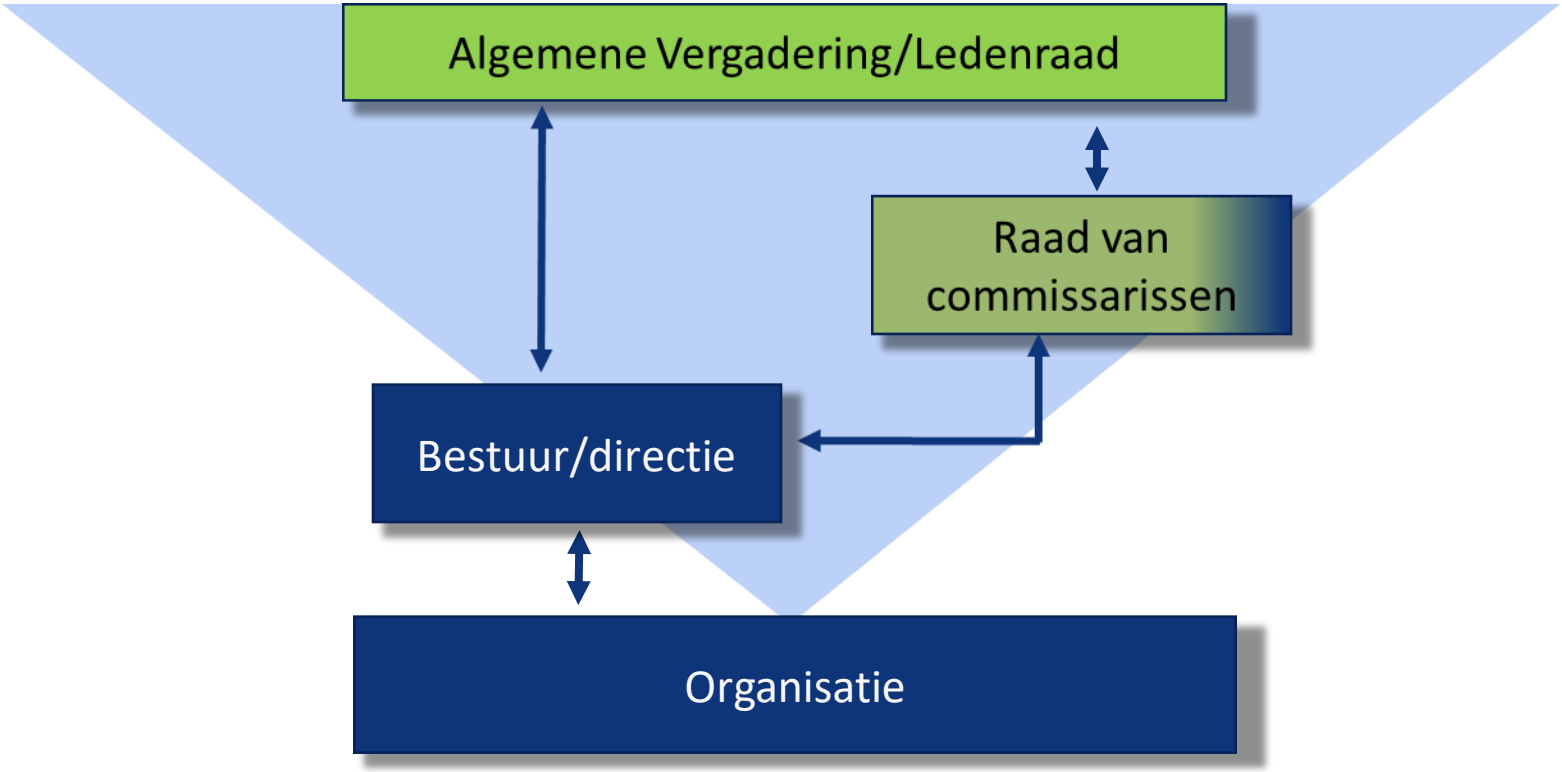
De structuur van een coöperatie

NCR
voor coöperatief ondernemen

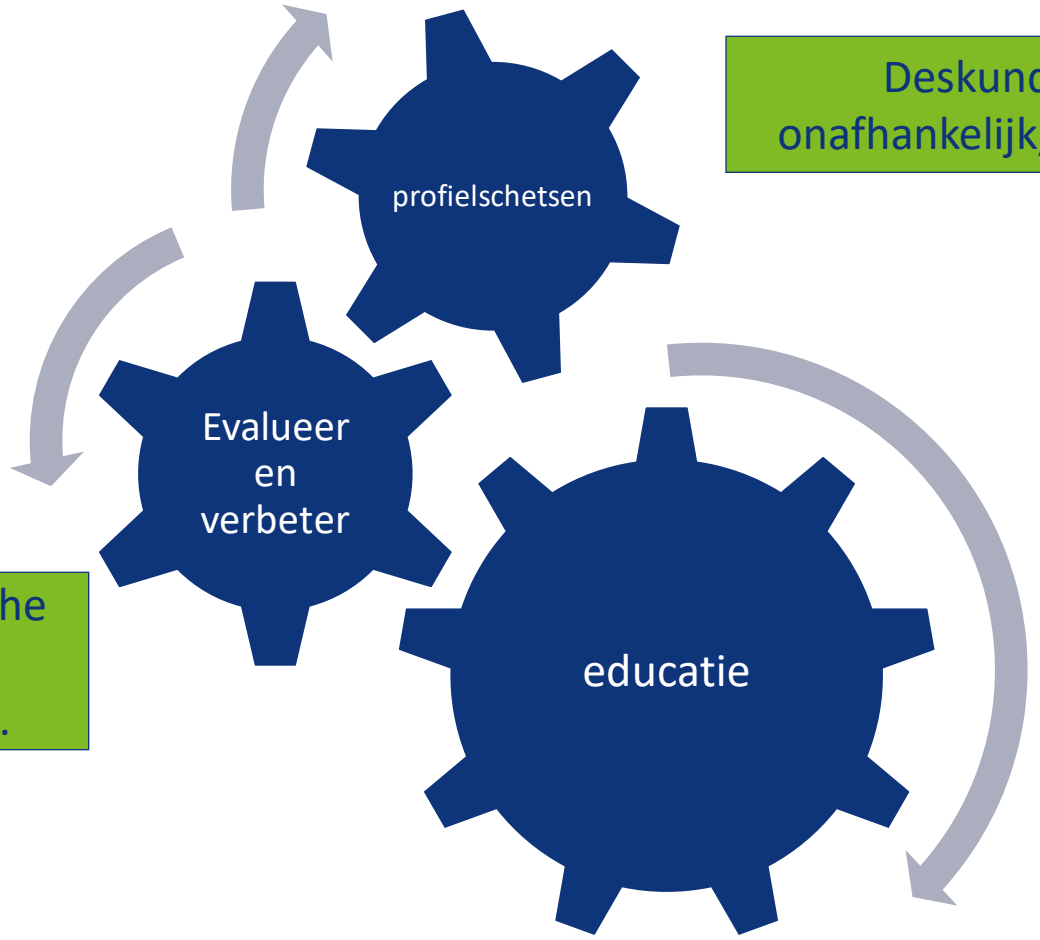
Basismodel



RvC+ model


Algemene Vergadering/Ledenraad
Raad van commissarissen
Bestuur/directie
Organisatie

Continue versterking bestuurders & toezichthouders



Deskundig, onafhankelijk, vaardig

samenwerking, praktische zaken, onderlinge dynamiek, kwaliteit, …

NCR voor coöperatief ondernemen

Casus

Energiecoöperatie De Zon heeft 1.000 leden. Het werkt met het traditioneel model. Voor het dagelijks management is een directeur aangesteld. Het bestuur bestaat uit 7 leden van de coöperatie en daarnaast is een Raad van Commissarissen ingesteld van 5 personen. Ook is een ledenraad ingesteld met 20 leden.

Coöperatie De Zon bestaat 5 jaar en de ambities zijn groot. De coöperatie koopt collectief zonnepanelen in en levert deze aan de leden. Het ledental is in de eerste jaren flink gegroeid en de verwachting was dat dit zou doorzetten.
Echter, de groei stagneert en de coöperatie komt in de problemen. Met het oog op de groei is flink geïnvesteerd in nieuwe zonnepanelen die nu niet afgezet kunnen worden. De coöperatie komt financieel in de knel en wil een extra ledenbijdrage toepassen om tot een sluitende begroting te krijgen. De leden zijn geschrokken van deze situatie en vragen om actie.

De vraag is: welke actie dienen de verschillende actoren (lid, ledenraad, Raad van Commissarissen, bestuur, directeur) te nemen en bij voorkeur in welke volgorde?

NCR voor coöperatief ondernemen

PAUZE

Ledenbeleid

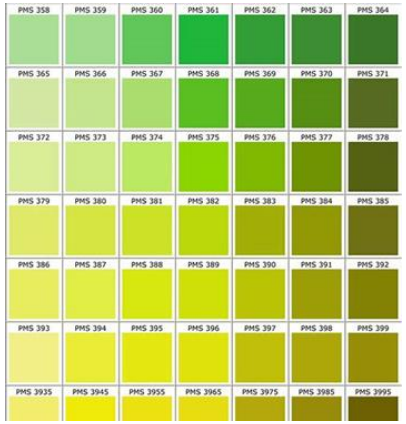
Wie zijn de leden?

Aspirant leden?

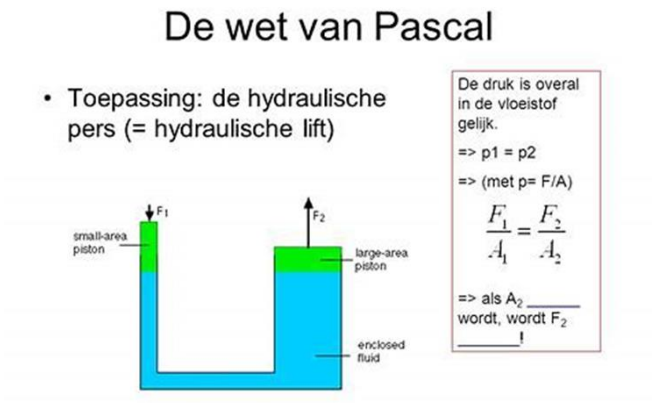
Oud leden?

Twee wetmatigheden

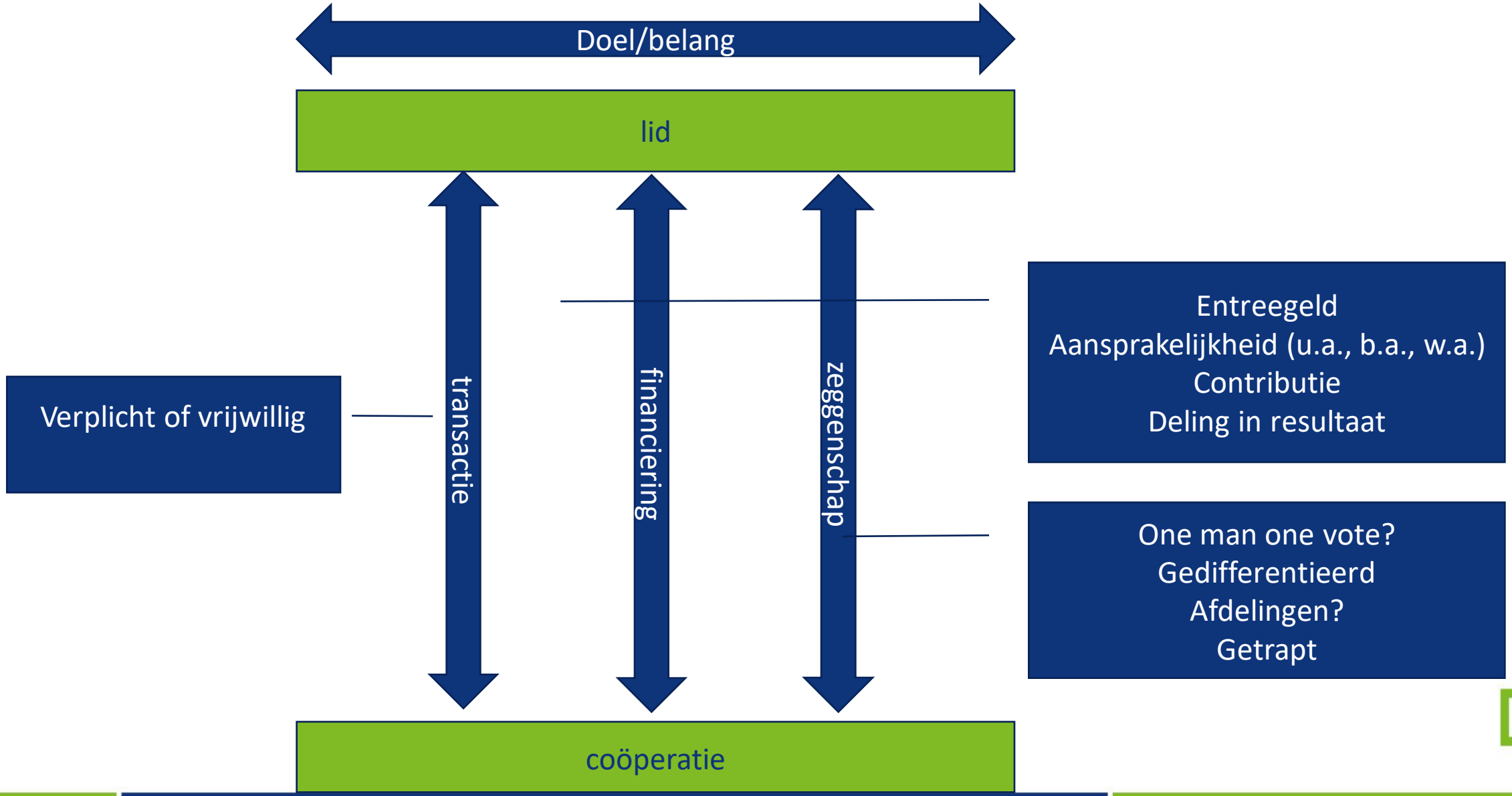
Hoe homogener de groep, hoe makkelijker het is om samen te ondernemen



Hoe meer autonomie je inlevert, des te meer kun je uit collectief halen



De rechten en plichten



Toe- en uittreding

Drempel voor toetreders
Uittreedvoorwaarden

NCR
voor coöperatief ondernemen

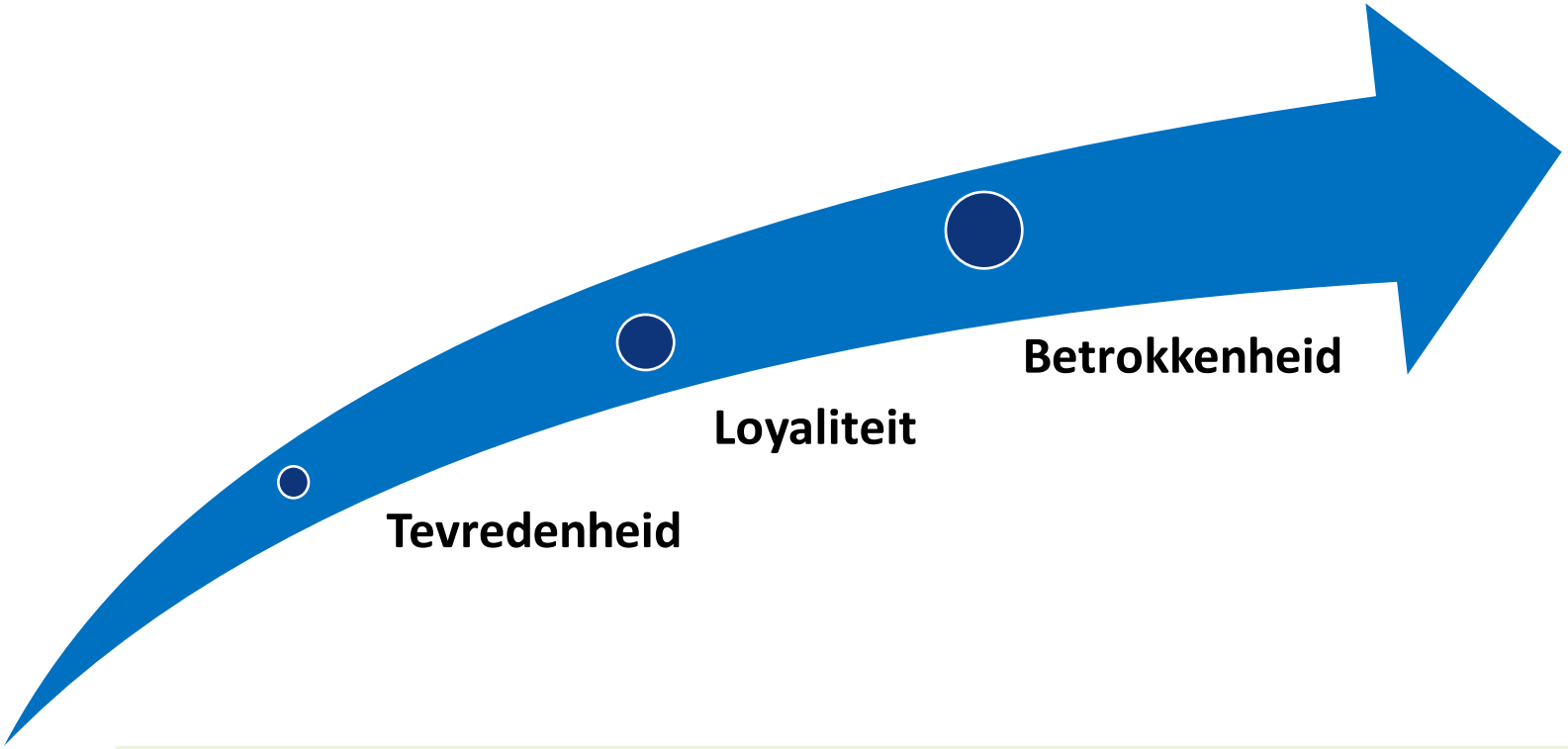
Ledenbetrokkenheid

Een lid is betrokken wanneer hij zich *verbonden* voelt en *identificeert* met de coöperatie. Dit blijkt uit:

- Acceptatie van doelen en waarden;
- Bereidheid te participeren in besluitvorming;
- Beslissingen accepteren die op korte termijn minder gunstig zijn t.b.v. lange termijn;
- Verlangen om bij coöperatie te blijven/loyaler;
- Bereid om zich in te spannen.

De bereidheid komt voort uit zowel materiële als immateriële waarden.

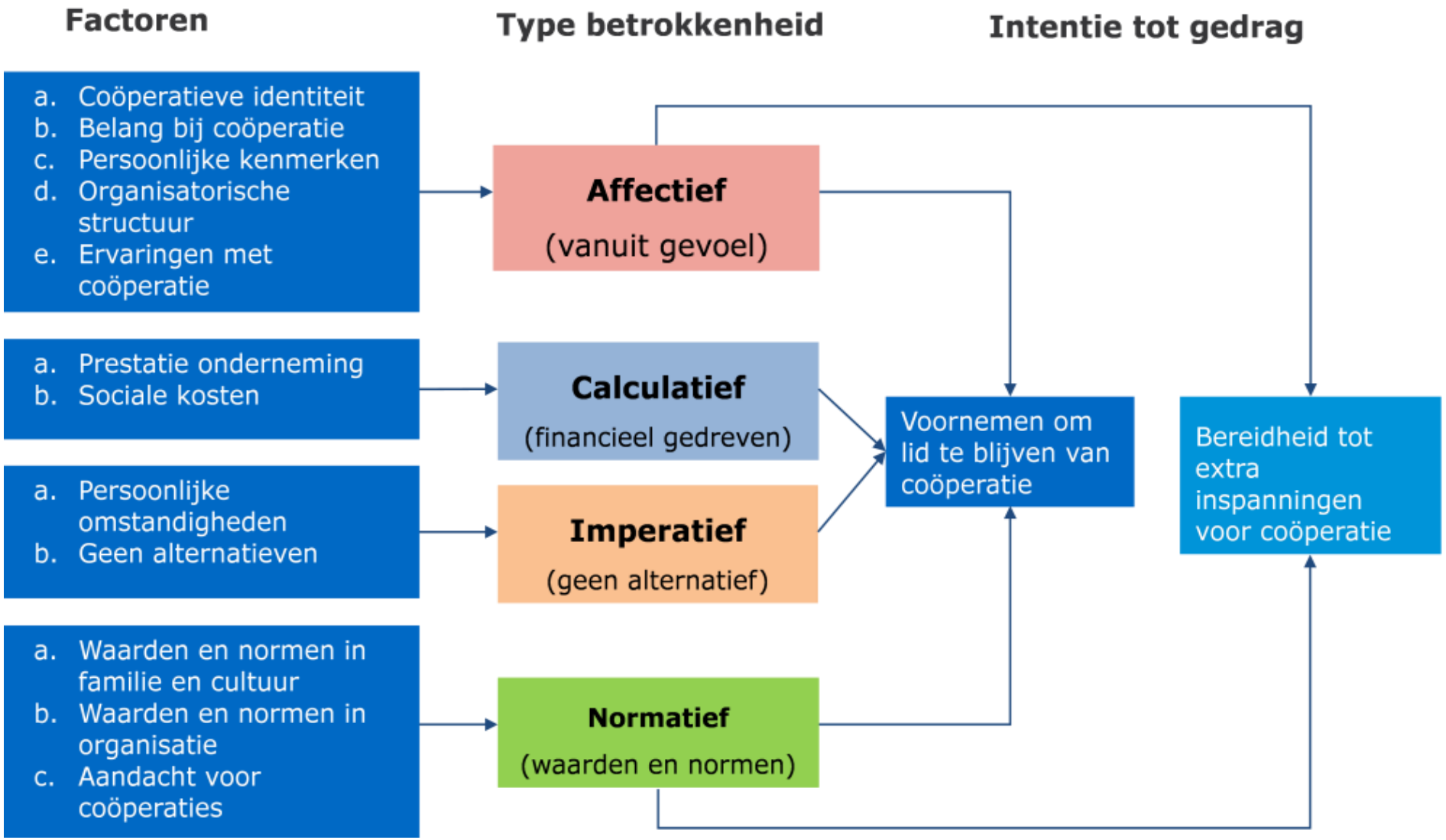
Tevredenheid – Loyaliteit – Betrokkenheid



Tevredenheid:	**kwaliteit (van de transactierelatie)**
Loyaliteit:	**trouw (in transactierelatie)**
Betrokkenheid:	**bereidheid zich in te spannen voor de coöperatie**

NCR voor coöperatief ondernemen

Ledenbetrokkenheid - theoretisch model



NCR voor coöperatief ondernemen

Kenmerken van sterke *communities*: 4A's

Aantrekkingskracht:
belangstelling van leden want de organisatie is sterk en onafhankelijk → Merk, Positionering, Profilering, Projecten, Belangenbehartiging

Aanbod:
de leden hebben een *voorkeur* voor de coöperatie want men vindt kwalitatieve diensten en/of producten voor een faire prijs

Affiniteit:
de leden voelen *hechting* want de coöperatie betrekt hun bij het primaire proces en de belangenbehartiging. En ieder kan naar wens een bijdrage leveren.

Ambitie:
men kan toekomstgericht meesturen, in bijvoorbeeld ALV, Ledenraad, Bestuur of RvC

NCR
voor coöperatief ondernemen

Coöperatiestrategie

nieuwe activiteiten of uitbreiding van activiteiten

Coöperatiestrategie

nieuwe activiteiten of uitbreiding van activiteiten

3 situaties

4 varianten

5 criteria

NCR
voor coöperatief ondernemen

3 situaties
soorten uitbreiding van activiteiten

A → 2A	A → AB	A → A^2
• coöperatie met nieuwe (gelijksoortige) activiteit	• Coöperatie met activiteiten in andere branche	• Lokale kleine coöperaties die samen groot nieuw project starten

NCR voor coöperatief ondernemen

4 basisvarianten

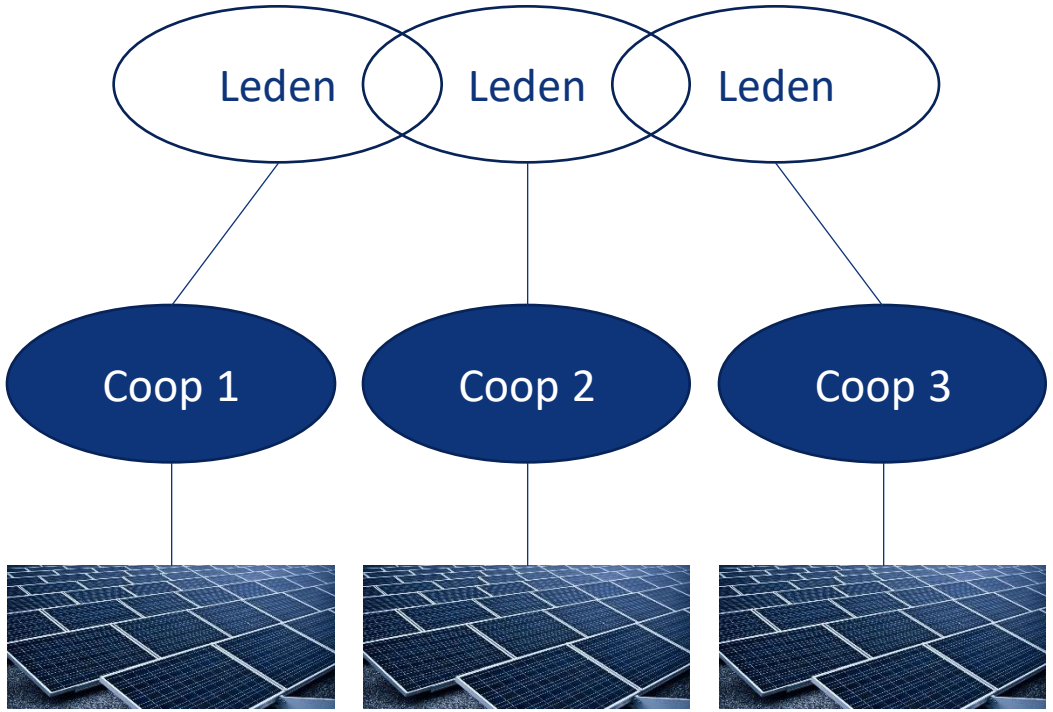
a. Voor iedere nieuwe activiteit nieuwe coöperatie opgericht

b. Naast de zelfstandige coöperaties (zoals bij a.) wordt een overkoepelende coöperatie opgericht ter ondersteuning de zelfstandige coöperaties

c. Oorspronkelijke en nieuwe activiteiten vinden plaats vanuit 1 coöperatie waarvan alle leden lid zijn zonder onderscheid naar activiteit

d. Oorspronkelijke en nieuwe activiteiten vinden plaats vanuit 1 coöperatie, maar daarbinnen worden leden naar activiteiten gerubriceerd

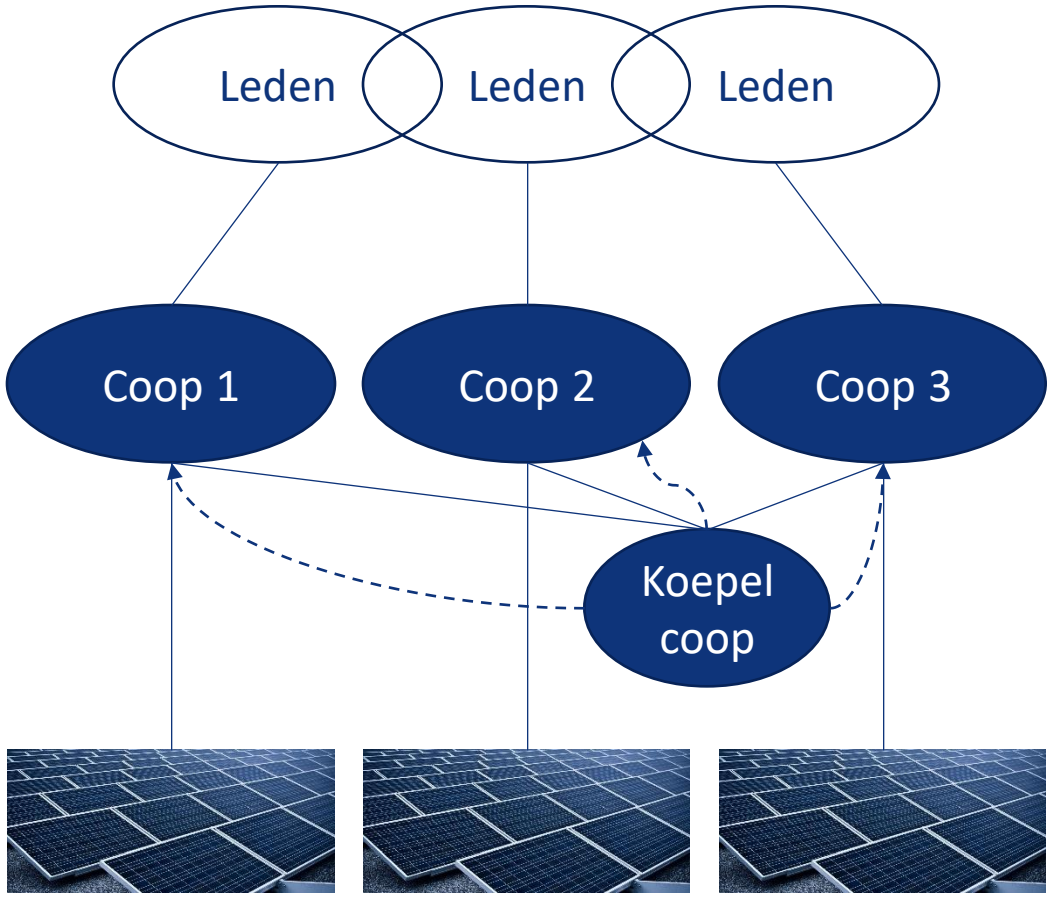
Basis variant 1 - separate coöperatie per activiteit



Voordelen	Nadelen
Alles strikt gescheiden	Alles strikt gescheiden (veel doublures)
Per activiteit erg overzichtelijk; documentatie per entiteit relatief eenvoudig	Uitgebreide structuur door toename aantal entiteiten
Overlap van leden over verschillende projecten eenvoudig mogelijk	Participanten in meerdere projecten hebben meerdere lidmaatschappen (wat onduidelijk kan zijn)
	Geen georganiseerde synergie tussen projecten

NCR voor coöperatief ondernemen

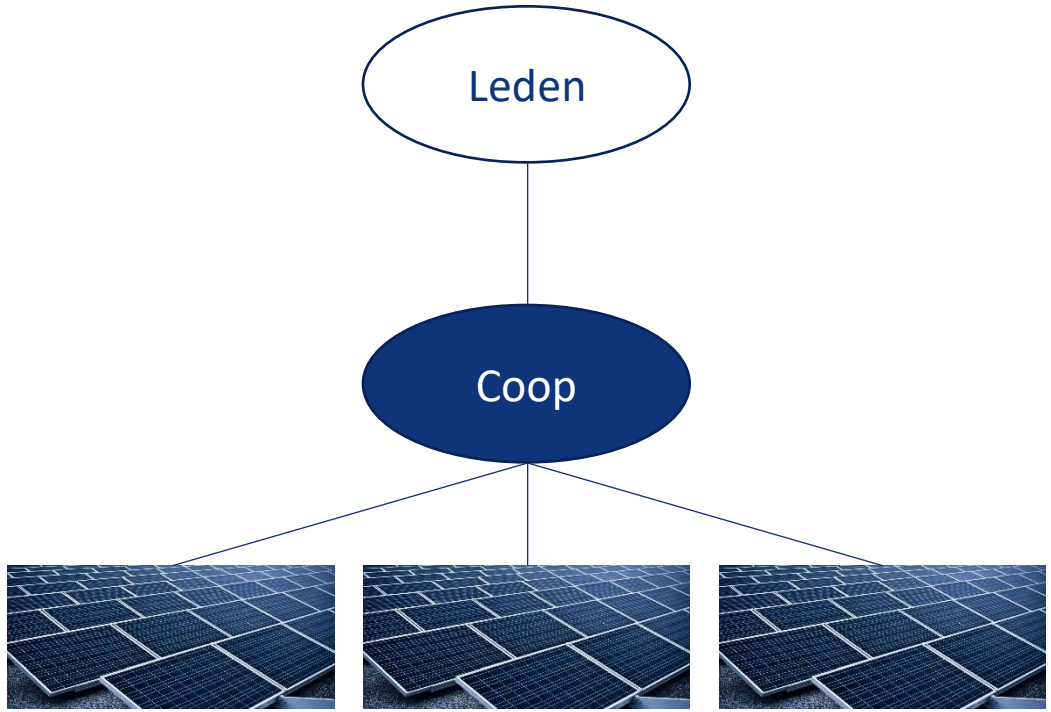
Basis variant 2 - separate coöperatie per activiteit plus overkoepelende coöperatie



Voordelen	Nadelen
Alles strikt gescheiden	Alles strikt gescheiden (veel doublures)
Per activiteit erg overzichtelijk; documentatie per entiteit relatief eenvoudig	Uitgebreide structuur door toename aantal entiteiten
Rol en invloed van overkoepelende coop sterk op maat te snijden	Meer complexiteit in statuten koepelcoop met oog op samenstelling bestuur, ALV en stemverhouding
Georganiseerde synergie tussen coöperaties	Participanten in meerdere projecten hebben meerdere lidmaatschappen (wat onduidelijk kan zijn)

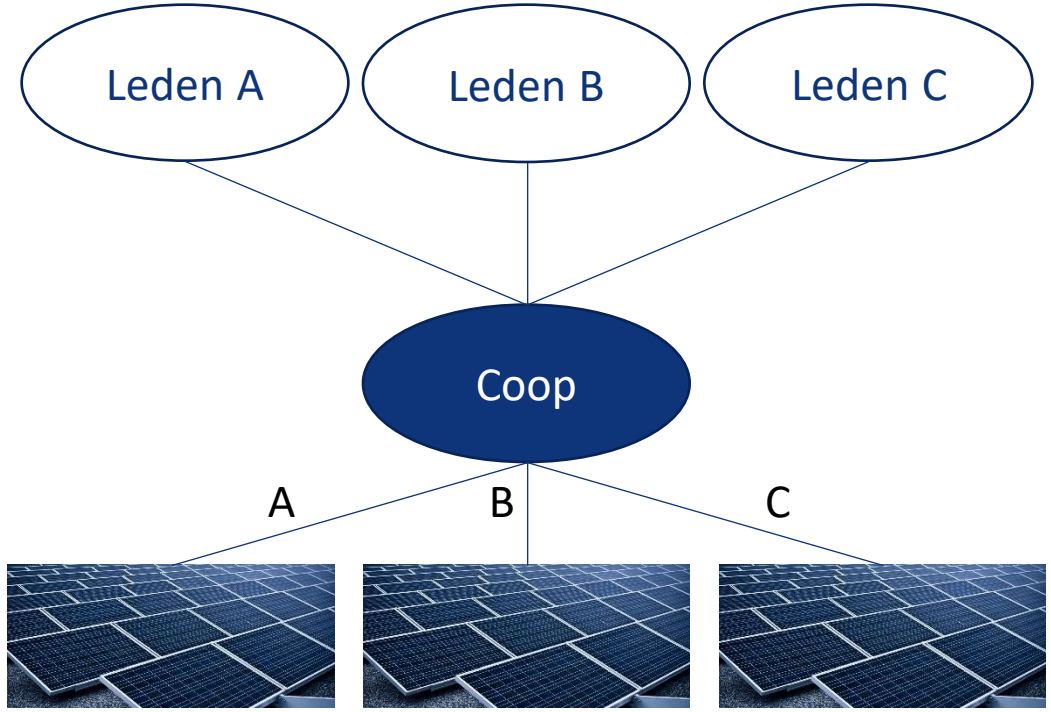
NCR voor coöperatief ondernemen

Basis variant 3 - één coöperatie voor alle activiteiten



Voordelen	Nadelen
Eenvoudig; overzichtelijk	Ieder lid doet mee in iedere activiteit
Slechts 1 coöperatie nodig	Projecten (en daarmee rendement) blootgesteld aan elkaars risico's

Basis variant 4a - één coöperatie voor alle activiteiten met interne rubricering van leden (naar activiteiten)

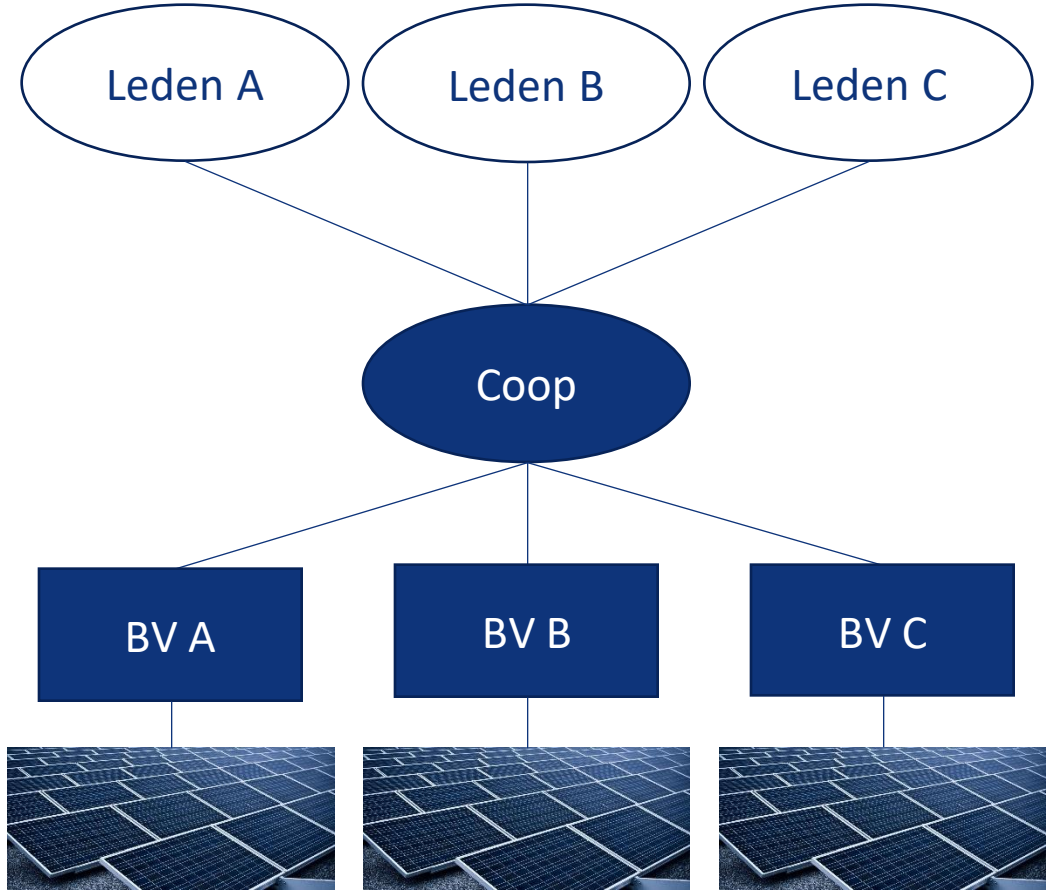


Voordelen	Nadelen
Eenvoudige structuur	Complexere documentatie door rubricering van leden
Slechts 1 coöperatie nodig	Projecten (en daarmee rendement) blootgesteld aan elkaars risico's
Mogelijkheid om groepen van leden (in meer of mindere mate) zeggenschap te geven over eigen project	Overlap van leden over verschillende projecten lastiger (want je kunt maar 1 keer lid zijn => documentatie complexer)

In statuten moet mogelijkheid gecreëerd worden voor bestuur om ledengroepen te maken

NCR voor coöperatief ondernemen

Basis variant 4b - één coöperatie voor alle activiteiten met interne rubricering van leden (naar activiteiten)



Voordelen	Nadelen
Slechts 1 coöperatie nodig	Complexere documentatie door rubricering van leden
Projecten (en daarmee rendement) niet blootgesteld aan elkaars risico's	Meerdere dochtervennootschappen
Mogelijkheid om groepen van leden (in meer of mindere mate) zeggenschap te geven over eigen project	Overlap van leden over verschillende projecten lastiger (want je kunt maar 1 keer lid zijn => documentatie complexer)

NCR voor coöperatief ondernemen

5 criteria

Zeggenschap

Welke mate van zeggenschap is gewenst op welk niveau (activiteit of collectief)

Risico

Welke mate van risico en aansprakelijkheid wenst men te nemen

Rendement

In welke mate is het financieel rendement bepalend voor succes van coöperatie

Solidariteit

In welke mate is er behoefte aan onderlinge solidariteit/samenhang tussen leden

Complexiteit

Mag de structuur complexer of hecht men aan eenvoud

Breng je eigen coöperatie in kaart

De leden van mijn coöperatie:										
willen zeggenschap op alle activiteiten van de coöperatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zijn bereid risico's te nemen voor de activiteiten van coöperatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zijn sterk gedreven vanuit financieel rendement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
hechten veel waarde aan onderlinge solidariteit tussen leden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
geven de voorkeur voor een simpele eenduidige structuur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NCR voor coöperatief ondernemen

Casus 1

Postcoderooscoöperatie Het Groene Dak heeft in 2018 op het dak van de basisschool een zonnedak gecreëerd met 200 panelen. Deze coöperatie heeft 20 leden.
In 2020 kan een nieuw project met 2.000 panelen gestart worden op het dak van het verzorgingstehuis. Echter, door hogere realisatiekosten wordt het rendement van dit dak aanzienlijk lager dan het eerste project. Voor dit nieuwe project worden nieuwe deelnemers gezocht; grotendeels gaat het om andere mensen dan die van het zonnedak op de basisschool.

Het bestuur van Het Groene Dak vraagt advies over hoe deze beoogde nieuwe activiteiten georganiseerd moeten worden.

Vragen:

- *Hoe verhouden deze twee activiteiten zich tot elkaar verhouden (2A, AB of A^2) en waarom?*
- *Welke inrichtingsvariant ligt het meest voor de hand en waarom?*

Casus 2

De coöperatie “Duurzame Energie Bussum” is voornemens haar activiteiten uit te breiden. Door aankomende wetswijzigingen lijkt het rendement van investeren in zonne-energie onder de druk te komen staan. De pijlen worden gericht op andere investeringen in de vorm van diverse glasvezelprojecten met een hoger rendement. De nieuwe projecten gaan echter wel gepaard met grotere investeringen dan voorheen het geval was. Met het oog daarop zijn een aantal nieuwe leden aangetrokken.

De leden vinden eenvoud belangrijker dan rendement. Zij vinden het echter wel zaak om de huidige projecten niet in gevaar te brengen door de nieuwe projecten en de financiële verplichtingen die daarbij horen.

Het bestuur van coöperatie “Duurzame Energie Bussum” roept uw hulp in.

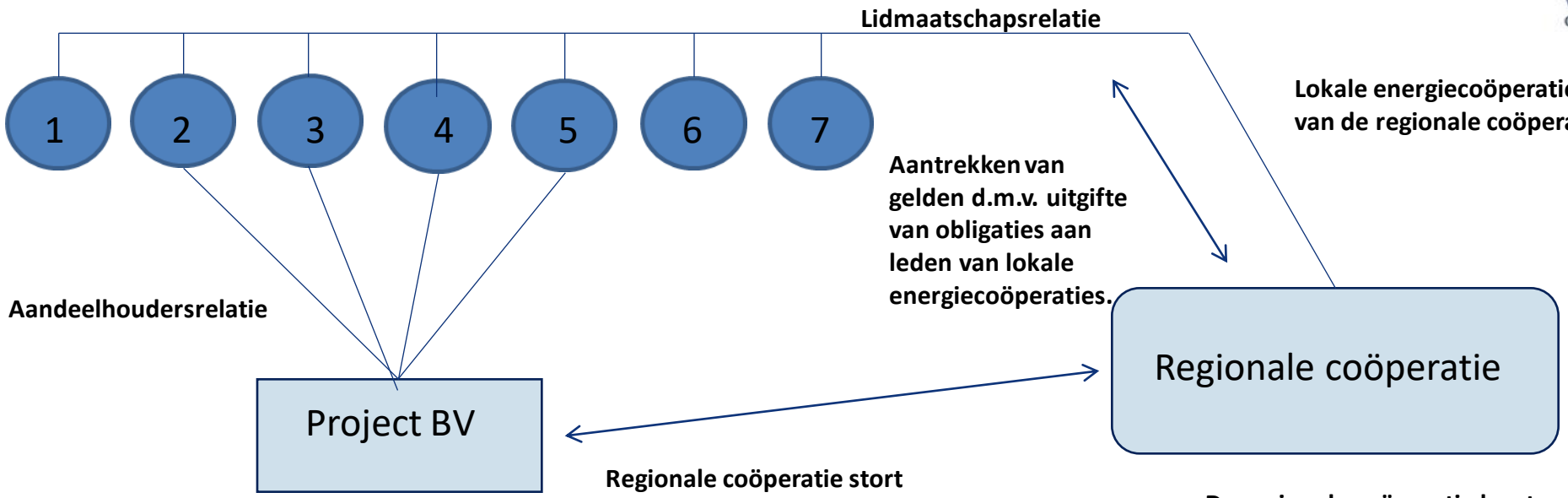
Vragen:

- *Hoe verhouden deze twee activiteiten zich tot elkaar verhouden (2A, AB of A^2) en waarom?*
- *Welke inrichtingsvariant ligt het meest voor de hand en waarom?*

NCR voor coöperatief ondernemen

lokale kleine coops ontwikkelen samen groot project (A →A²)

Schets structuur samenwerking energiecoöperaties



= lokale energiecoöperatie

De regionale coöperatie kan tegen betaling ondersteunende diensten verlenen aan de leden; kan obligaties uitgeven, melding doen bij de AFM, informatiememorandum opstellen en uitgeven. Hierdoor slechts 1x informatie-memorandum

Wrap up en afsluiting

voor coöperatief ondernemen

Twitter:
@NCR_coop
@avannuland

www.cooperatie.nl