

Waarover praten zij?

Ledenraadsleden van Royal Agrifirm Group, Royal FrieslandCampina en Royal Cosun zaten 'rond de tafel' van Royal FloraHolland. Zij waren uitgenodigd door leden van laatstgenoemde coöperatie voor een gesprek over een koninklijk thema: de rol van ledenraadsleden in de grote agrarische coöperatie. De uitwisseling van ervaringen bleek voor alle betrokkenen bijzonder waardevol.

DOOR: Wilbert van den Bosch
FOTO'S: Patrick van der Sande

“De coöperatieve gedachte is hetzelfde maar de beleving is anders,” stelde één van de deelnemers. “Je horizon wordt breder.” “Dit is goed voor je motivatie.” “Bijzonder interessant.” “Het is een verrijking van mijn kennis.” “In je onderbewuste sla je veel op en dat neem je mee naar je eigen coöperatie en naar je eigen bedrijf.”

Royal FloraHolland heeft de afgelopen jaren een prachtig proces doorlopen in het kader van het programma Coöperatie 2020. Eén van de uitkomsten is een onderzoek naar de mogelijke instelling van een ledenraad. De ledeninvloed en -zeggenschap bij Royal FloraHolland is momenteel verankerd in de ALV en in productcommissies en adviesraden. Stel dat we een ledenraad zouden willen instellen,



dacht men, wat kunnen we dan leren van andere grote agrarische coöperaties?

GETRAPTE VERTEGENWOORDIGING

Op de Keukenhof ontmoetten de leden van de diverse coöperaties elkaar. Er zaten vertalers aan tafel want Royal FloraHolland heeft ook leden in o.a. Israël, Italië, Oost-Afrika en Duitsland, die voor de gelegenheid naar Lisse waren afgereisd. Ook Agrifirm, FrieslandCampina en Cosun zijn grote ondernemingen met een mondiaal speelveld. Die effectieve internationale component in de ledenvertegenwoordiging was voor hen dus bijzonder interessant. Is het werkelijk zo moeilijk om te werken met



leden in andere landen en in een andere taal? Of blijkt de professionele band tussen telers, kwekers of veehouders onderling sterker dan de landsverschillen? Op hun beurt konden de gast-coöperaties de Royal FloraHolland-leden weer veel vertellen over de werking van districten en regio's, geografisch of per sector.

Er ligt een grote verantwoordelijkheid op de schouders van ledenraadsleden die de vertegenwoordiger zijn van de totale groep leden. De relatie van ledenraadsleden met de overige leden moet dus goed worden georganiseerd. Dat gaat natuurlijk over verkiezingen, maar lang niet alleen daarover! Juist in de 'dagelijkse' contacten, formeel en informeel, schuilt de kracht van goede vertegenwoordi-

ging. Ook over het stimuleren van de opkomst bij districtsvergaderingen werden de ervaringen uitgewisseld. FrieslandCampina organiseert bijvoorbeeld ook huis-kamergesprekken met kleine groepen leden. Die werken drempelverlagend. Speciale aandacht werd ook gevraagd voor het betrekken van jongeren bij de menings- en besluitvorming binnen de coöperatie.

VERHOUDINGEN

Ook de verhoudingen tussen de ledenraad en het bestuur van de coöperatie enerzijds en de ledenraad en de toezichthouders anderzijds waren een belangrijk gespreksonderwerp. De aard van de dialoog is toch anders dan wanneer er een ALV plaatsvindt met een groot aantal leden. Heeft het bestuur een eigen agenda of voert het bestuur uit wat de ledenraad wil, was een prikkelende vraag die op verschillende abstractieniveaus moet worden beantwoord. 'Het goed organiseren van het proces aan de voorkant', 'beslissen gehoord hebbende de ledenraad' en 'verantwoording afleggen over gemaakte keuzes', waren veelgehoorde formuleringen aan de discussietafels.

Ten aanzien van de relatie met de toezichthouders werd erop gewezen dat een ledenraad niet een schaduw raad van commissarissen is. Beide organen hebben hun eigen rol, hun eigen verantwoordelijkheden en hun eigen manier van functioneren. Vanuit die verscheidene gezichtspunten komen tot evenwichtige menings- en besluitvorming is een kunst, maar daarin toont zich de ware coöperatie: een vereniging van agrarische ondernemers in dit geval met een gezamenlijk groot bedrijf ten behoeve van die ondernemers.

OMVANG LEDENRAAD

Wat is een goede omvang van een ledenraad? De praktijk wijst uit dat het aantal leden behoorlijk uiteen kan lopen. FrieslandCampina werkt met 21 districten maal 10 ledenraadsleden. Cosun kent 60 ledenraadsleden, Agrifirm 75 en er zijn ook voorbeelden van ledenraden die met minder dan 40 leden uitstekend functioneren.

Naast het aantal leden blijkt de juiste vertegenwoordiging, in het geval van heterogene belangen zoals bij Agrifirm, ►

een bepalende factor en vooral zoals gezegd: de organisatie van de communicatie met de leden die niet in de ledenraad zitting hebben.

Deze rondetafeldiscussie tussen leden van vier grote agrarische coöperaties was zo dynamisch dat de roep om meer en vaker luid klonk. "Door je eigen ervaringen te vergelijken met die van andere coöperaties kom je in een versneld leerproces", werd gezegd. En de leden van Royal FloraHolland hielden een waslijst aan ideeën over aan deze ontmoeting. Daarmee gaan zij verder aan de slag.

VOOR LEDENRAADSLEDEN RELEVANTE EN ACTUELE GESPREKSTHEMA'S ZIJN:


→ **Structuur:** om elkaar goed te verstaan is het belangrijk om allereerst te begrijpen volgens welk governance model de (andere) coöperatie werkt. Ook biedt een uitwisseling over structuur soms een 'aha-Erlebnis': het kan ook anders dan wij gewend zijn.

→ Zijn de **belangen** van de leden **homogeen of heterogeen**? Het maakt wezenlijk verschil of de coöperatie een eenduidig doel nastreeft, zoals in het geval van Cosun of een meervoudig doel zoals Agrifirm.


→ **Representatie en selectie:** zijn de diverse ledengroepen vertegenwoordigd in de ledenraad en kunnen de 'signalen uit de rauwe werkelijkheid' daadwerkelijk worden binnengebracht? Sommigen zeggen: niet elk lid heeft de juiste competenties om een rol in de ledenraad te vervullen. Dat vraagt dus om profielen en een selectieproces.

→ **Informatievoorziening en vertrouwelijkheid:** wat is de juiste hoeveelheid informatie? Per coöperatie kan dat verschillend zijn. Het niveau en proces van informatievoorziening zou een jaarlijks terugkerend punt op de agenda kunnen zijn. Evenals het thema vertrouwelijkheid.

→ Zijn er al of niet **districten, kringen, regio's** waarin de hoofdthema's worden besproken voordat deze in de ledenraad zijn geagendeerd? Functioneren ledenraadsleden ten opzichte van die districten met of zonder last en ruggespraak? En hoe is de verhouding tussen de ledenraadsle-



"De coöperatieve gedachte is hetzelfde maar de beleving is anders"



"Ledenraadsleden van verschillende coöperaties in gesprek"



den en deze achterbannen? Formeel (hoe zijn de verkiezingen georganiseerd bijvoorbeeld) en informeel (hoe verloopt de communicatie en wat is het imago van ledenraadsleden: 'his masters voice' of vertegenwoordigers van de leden?).

→ **Stemverhoudingen:** kent de coöperatie een principe van 1 lid 1 stem of is het formele stemrecht gedifferentieerd? Delegeert de ALV al haar bevoegdheden aan de ledenraad of behoudt zij zelf een deel van haar rechten?

→ **Jaarplanning:** de meeste ledenraadsleden willen graag weten waar ze aan toe zijn qua agendaplanning en qua thema's. Duidelijk moet ook zijn of een onderwerp voor besluitvorming voorligt of dat de ledenraad om advies wordt gevraagd. En wat is het verschil tussen goedkeuren van de jaarrekening en vaststellen van de jaarrekening?

→ **Relevantie:** doen de onderwerpen die worden geagendeerd in de ledenraad er wezenlijk toe? M.a.w. kunnen ledenraadsleden de onderwerpen voldoende overzien, de relevantie ervan doorzien en is er nog ruimte en tijd voor wezenlijke beïnvloeding in het proces dan wel zeggenschap over het betreffende onderwerp?

→ **Noodremprocedure:** welke mogelijkheden heeft de ledenraad om eventuele voor de leden ongewenste ontwikkelingen te stoppen? Hoe maak je daarvan gebruik en vooral ook: hoe voorkom je dat je van de noodrem gebruik moet maken?

→ **Educatie:** de coöperatie als rechtspersoon kenmerkt zich door een effectieve ledeninvloed. Zeker in de grote coöperaties zijn zowel de business-processen als de processen aan de verenigingskant complex. Niet elke ondernemer heeft bestuurservaring. Een zorgvuldig introductieprogramma en een uitgebalanceerd opleidingsprogramma zijn voorwaardelijk voor een gezonde organisatie van macht en tegenmacht in de coöperatie.

→ **Tijdbesteding en vergoedingen:** de rol in de governance van de coöperatie wordt door ledenraadsleden zeer serieus genomen. Een goede rolinvulling vraagt tijd en aandacht. Deze serieuze aandacht voor het gezamenlijke bedrijf vereist ook een reële vergoeding. ■■■