

Startersgids

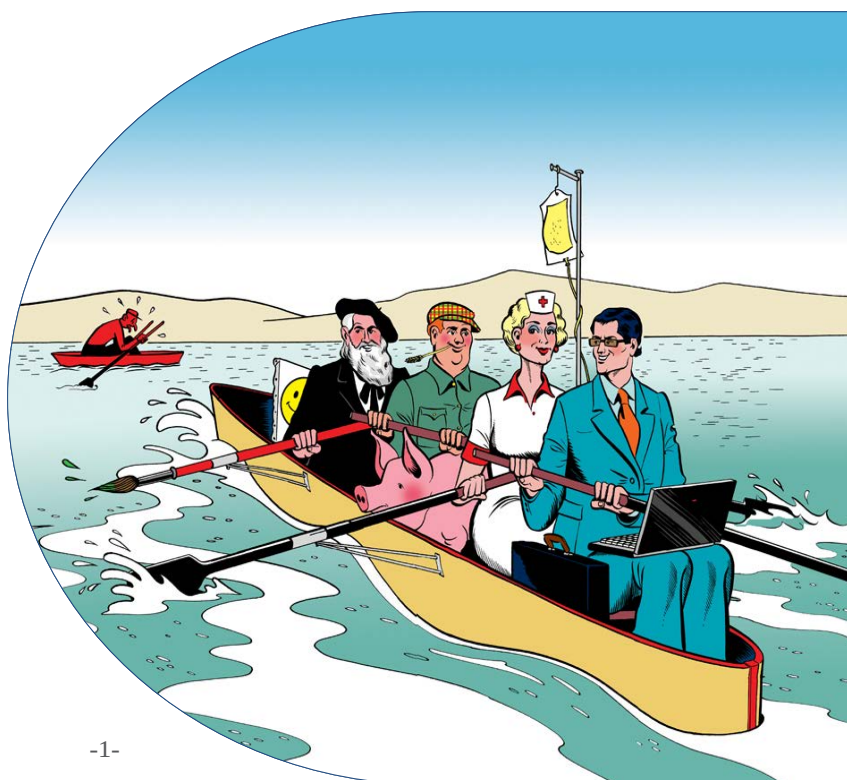
voor coöperaties

Versie 2013!

Je kan dit nog gebruiken ter inspiratie, maar veel - juridische - info is niet langer actueel.
We werken aan een nieuwe versie.

Bij vragen, bekijk www.cera.coop/cooperaties of mail naar infocoop@cera.coop.

Deze gids is een uitgave van Coopburo,
de coöperatieve dienstverlener van Cera



Uit het leven gegrepen ...

Vier glastuinbouwers willen hun beroep op een duurzame en toekomstgerichte manier uitoefenen. Ze zijn zich bewust van de maatschappelijke vragen bij energievervlindende productiemethoden en de meer en meer strenge eisen van de consument. Ze besluiten de krachten te bundelen en bouwen een bedrijf van 15 ha uit; een groot bedrijf met de economische schaalvoordelen van dien. Door het verdelen van de taken ontstaat een beter evenwicht tussen gezin en werk. Bovendien vergroot de kennis en ervaring binnen het bedrijf. Er werd vergaand geïnvesteerd op het vlak van milieu en energie. De WKK (warmtekrachtkoppeling) van het bedrijf levert vandaag 5,2 MW (megawatt) elektriciteit aan het net.

Jochen heeft zich de afgelopen jaren beroepshalve ontwikkeld als specialist ICT en in webontwikkeling. Nu wil hij zelf een ICT-bedrijf opstarten, samen met een oud-medestudent en twee collega's. Hierdoor kunnen ze niet alleen de infrastructuur, maar ook de risico's delen. Hoewel ze de mogelijkheid willen openhouden om in de toekomst bijkomende partners te betrekken, willen ze toch al op deze kleinere schaal van start gaan.

Vier huisartsen in de gemeente willen hun krachten bundelen en zo de dienstverlening aan hun patiënten uitbreiden. Om deze groepspraktijk op te starten zijn heel wat investeringen nodig. Bovendien hopen ze op termijn hun ploeg uit te bouwen met extra artsen, thuisverpleegkundigen en met een administratieve kracht.

Een groep buurtbewoners wil samen een windmolen plaatsen om de buurt op eigen milieuvriendelijke kracht van elektriciteit te voorzien. Ze hopen dat er zich in de toekomst nog meer buurtbewoners bij hen willen aansluiten en dat er nieuwe windmolens opgericht worden.

Een groep ouders wil samen een dienst voor buitenschoolse kinderopvang oprichten. Ze willen de mogelijkheid open laten dat meer ouders zich hierbij aansluiten en dat ouders die geen beroep meer doen op de dienst kunnen uittreden zonder het verlies van hun ingebracht kapitaal.

Een binnenhuisarchitect, een schilder/behanger, een aannemer, een stukadoor en een schrijnwerker willen samen een bedrijf opstarten waarbij ze klanten een totaalservice willen aanbieden voor de afwerking van een nieuw pand of voor de herinrichting van een bestaand gebouw. Ze staan ervoor open in de toekomst hun ploeg nog verder uit te breiden en een administratieve kracht aan te werven.

Een bioloog, een tuinarchitect, een tuinaanlegger en een biologische kweker van inheemse planten willen een bedrijf opstarten dat overheden en bedrijven een ecologisch verantwoord alternatief aanbiedt voor openbaar groen. Als het initiatief aanslaat, zouden ze graag een administratieve kracht aanwerven en bijkomende partners aantrekken.

Enkele landbouwers willen samen een grote landbouwmachine aankopen om samen bij de oogst te gebruiken.

Voor al deze mensen en initiatieven biedt de coöperatie een geschikte oplossing. Misschien ook voor jouw initiatief? Ontdek het in deze gids.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
I. WAT IS COÖPERATIEF ONDERNEMEN PRECIES?	6
1. Inleiding	6
2. Unieke kenmerken van een coöperatie	6
3. Types van coöperaties	7
4. Dit is nog maar het begin	8
II. STARTEN MET EEN COÖPERATIE	9
1. Concretiseer je idee	10
2. Beslis samen of je ermee door gaat	11
3. Is de coöperatieve vennootschap de juiste vennootschapsvorm?	12
4. Maak een ondernemingsplan	13
5. Maak een financieel plan	15
6. Overweeg een erkenning door de Nationale Raad voor de Coöperatie	16
Voorwaarden voor een erkenning	16
Voordelen van een erkenning	16
Een erkenning aanvragen	17
7. Stel statuten op	17
8. Haal het kapitaal op bij de potentiële leden	18
9. De laatste formaliteiten	19
10. GO!	20
III. TIEN ZAKEN OM ZEKER TE DOEN EN IN HET OOG TE HOUDEN	21
1. Eerst en vooral: ken de wet	21
2. Laat je leiden door een duidelijke opdracht	21
3. Beschik over een stevige financiële gezondheid	22
4. Vind een goed evenwicht tussen sturen en besturen	22
5. Ga bewust om met je externe stakeholders	23
6. Werk met competente en gemotiveerde bestuurders	23
7. Bestuur als groep	24
8. Vergader efficiënt	25
9. Neem ongebonden en op gelijke voet beslissingen	25
10. Gedraag je ethisch	26
IV. CHECKLIST: TIEN VALKUILEN BIJ COÖPERATIEF ONDERNEMEN	27
V. GRONDWERKEN	29
1. Coöperatief ondernemen is een economisch instrument	29
Coöperatief ondernemen creëert schaalvoordelen	29
Coöperatief ondernemen kan een marktvacuüm opvullen	30
Coöperatief ondernemen kan markttransparantie creëren	30

	Coöperatief ondernemen kan voor lokale verankering zorgen via eigenaarschap en controle	30
2.	Coöperatief ondernemen is een manier van ondernemen	31
3.	Coöperatief ondernemen is een juridische rechtsvorm	33
	Rechtsbronnen.....	33
	De coöperatieve vennootschap	34
	Coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid	34
	Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	35
	Europese coöperatieve Vennootschap (sce).....	39
	Vennootschap met sociaal oogmerk (vso)	40
VI.	LIJST VAN DE BIJLAGEN.....	42
1.	Vergelijking rechtspersonen	42
2.	Interessante websites en verwijzingen rond coöperatief ondernemen.....	43
3.	Bronnen voor het maken van deze startersgids.....	43
VII.	WAARVOOR KUN JE TERECHT BIJ COOPBURO?	45
1.	Wat is Coopburo?	45
2.	Waarvoor kun je bij Coopburo terecht?	45
3.	Wat doet Coopburo?.....	45
	Adviesverlening en begeleiding	45
	Vorming en ontmoeting	46
	Onderzoek en ontwikkeling	46

Voorwoord

Werk jij plannen uit voor het opstarten van een duurzame onderneming? Samen met anderen? Weet je dat één plus één meer is dan twee? Dan is deze startersgids beslist iets voor jou!

Deze gids richt zich specifiek op **het opstarten van een coöperatie**.

Vanzelfsprekend gelden hierbij veel zaken die ook voor andere ondernemingsvormen van toepassing zijn. We gaan deze niet bespreken maar geven je in de bijlagen wel een beknopt overzicht van mogelijk interessante websites of publicaties.

De reden waarom een coöperatie wordt opgericht of hoe ze zich verder ontwikkelt, is voor elke organisatie anders. Er zijn zoveel elementen die meespelen. Deze gids leidt je doorheen het coöperatieve landschap en geeft je nuttige tips wanneer je denkt aan het starten met een coöperatieve onderneming.

Roepen sommige hoofdstukken in deze gids vragen en bedenkingen bij je op? Ondervind je specifieke moeilijkheden om een en ander in de praktijk te brengen? Laat het ons dan zeker weten.

Misschien kunnen we jouw coöperatie het spreekwoordelijke duwtje in de rug geven met advies op maat. Jouw ervaringen helpen bovendien om andere coöperaties nog beter te informeren en te ondersteunen.

Voor reacties op de inhoud van deze gids en voor meer informatie, contacteer Coopburo via info@coopburo.be.

We wensen je alleszins heel veel succes met je onderneming!

Veel leesplezier!

Het team van Coopburo

I. WAT IS COÖPERATIEF ONDERNEMEN PRECIËS?

1. Inleiding

Het doel van coöperatief ondernemen is om gezamenlijk voordelen te realiseren die door afzonderlijke, individuele inspanningen niet, of niet in dezelfde mate, zouden kunnen gerealiseerd worden. Het kan hierbij gaan om de creatie van persoonlijke welvaart (verbetering van de persoonlijke economische positie) of de organisatie van een publieke dienstverlening (verstrekken van maatschappelijk gewaardeerde en nuttige producten of diensten).

Een coöperatie is een economische organisatie die vrijwillig opgericht wordt door mensen, instellingen en/of ondernemingen met het hierboven vermelde doel.

Volgens de profielschets 2005–2010 van CESOC–KH Leuven & Coopburo telt België in 2010 meer dan 26.000 coöperatieve vennootschappen.

2. Unieke kenmerken van een coöperatie

Wat is coöperatief ondernemen?

De internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) definieert een coöperatie als “... een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren.”

Coöperaties zijn met andere woorden ondernemingen waarbij het vervullen van gemeenschappelijke behoefte(n) centraal staat. Coöperaties onderscheiden zich van andere ondernemingsmodellen door deze doelmaximalisatie, die primeert op winstmaximalisatie. Dat uit zich bijvoorbeeld in financiële principes zoals restorno, matig dividend, ondeelbaar kapitaal/kapitaal in de dode hand etc. Dit wordt mogelijk door de drievoudige relatie die de vennoot/lid/coöperant/aandeelhouder heeft met zijn coöperatieve onderneming:

- Ze gebruiken de coöperatie – als consument, producent, leverancier, werknemer etc. Coöperaties zijn ondernemingen die zich richten op het vervullen van de gemeenschappelijke behoeften van hun leden. Die behoeften kunnen onderling of maatschappelijk zijn. Deze ‘transactierelatie’ staat centraal, want het is de reden van bestaan van de coöperatie. Het is op basis van de behoefte dat men in- en uittreedt.
- Ze investeren (risico-)kapitaal zodat de onderneming de nodige dienstverlening kan opzetten, en zijn dus samen eigenaar.
- Ze controleren en (be)sturen de coöperatie op een democratische wijze.

Het is het samengaan van deze drie dat resulteert in een aparte dynamiek en uniek bedrijfsmodel: gebruiker = eigenaar = 'controleur'. Concreter toegepast: een consument/klant van een onderneming = eigenaar van die onderneming. Of werknemer = eigenaar van zijn onderneming. Of zelfstandigen die samenwerken rond afgesproken activiteiten doen dit via de (betalende) dienstverlening van hun coöperatie waarvan ze ook eigenaar zijn etc.

Ideaaltypisch werken coöperaties volgens **de 7 ICA-principes**:

1. Vrijwillig en open lidmaatschap
2. Democratische controle door de leden
3. Economische participatie door de leden
4. Autonomie en onafhankelijkheid
5. Onderwijs, vorming en informatieverstrekking
6. Samenwerking tussen coöperaties
7. Aandacht voor de gemeenschap

3. Types van coöperaties

Ook al onderscheidt een coöperatie zich met haar unieke kenmerken van andere ondernemingsvormen, toch is elke coöperatie anders. Naargelang de aard van de nagestreefde voordelen en het type van gebruikers van de coöperatie, onderscheiden we **verschillende types van coöperaties**:

Consumentencoöperaties

Behoren toe aan ledenconsumenten, die de aankoop van producten tegen billijke prijzen nastreven. We noemen dit ook wel aankoopcoöperaties.

Voorbeelden: de samenaankoop van hernieuwbare energie voor gezinnen, de samenaankoop van machines door boeren, de samenaankoop van handelsgoederen door de detailhandel.

Ondernemingencoöperaties

Behoren toe aan bv. producenten van goederen en diensten die hiermee kunnen zorgen voor een verdere verwerking van hun producten of diensten, een sterkere marketing voor hun producten of diensten kunnen organiseren en een grotere toegang tot de markten kunnen realiseren.

Voorbeelden: zuivelcoöperaties, coöperatieve veilingen en coöperaties van zelfstandige en creatieve en vrije beroepen, die deel van hun bedrijfsvoering samen doen.

Werkerscoöperaties

Behoren toe aan werkers (dit zijn werknemers en/of zelfstandigen) die hun eigen onderneming beheren en onder andere een eerlijke bezoldiging voor hun arbeid nastreven.

Voorbeelden: coöperaties waarin ICT-professionals samenwerken, coöperaties in de bouwsector, coöperatieve drukkerijen, coöperatieve garages, een coöperatie van milieuconsultants in diverse disciplines om zo een zo volledig en gespecialiseerd mogelijk aanbod te kunnen doen.

Multistakeholdercoöperaties

Behoren toe aan verschillende types van stakeholders van de organisatie (bv. werknemers, producenten, consumenten, lokale overheden, lokale ondernemingen).

4. Dit is nog maar het begin ...

Coöperatief ondernemen is natuurlijk veel meer dan 'samen ondernemen'.

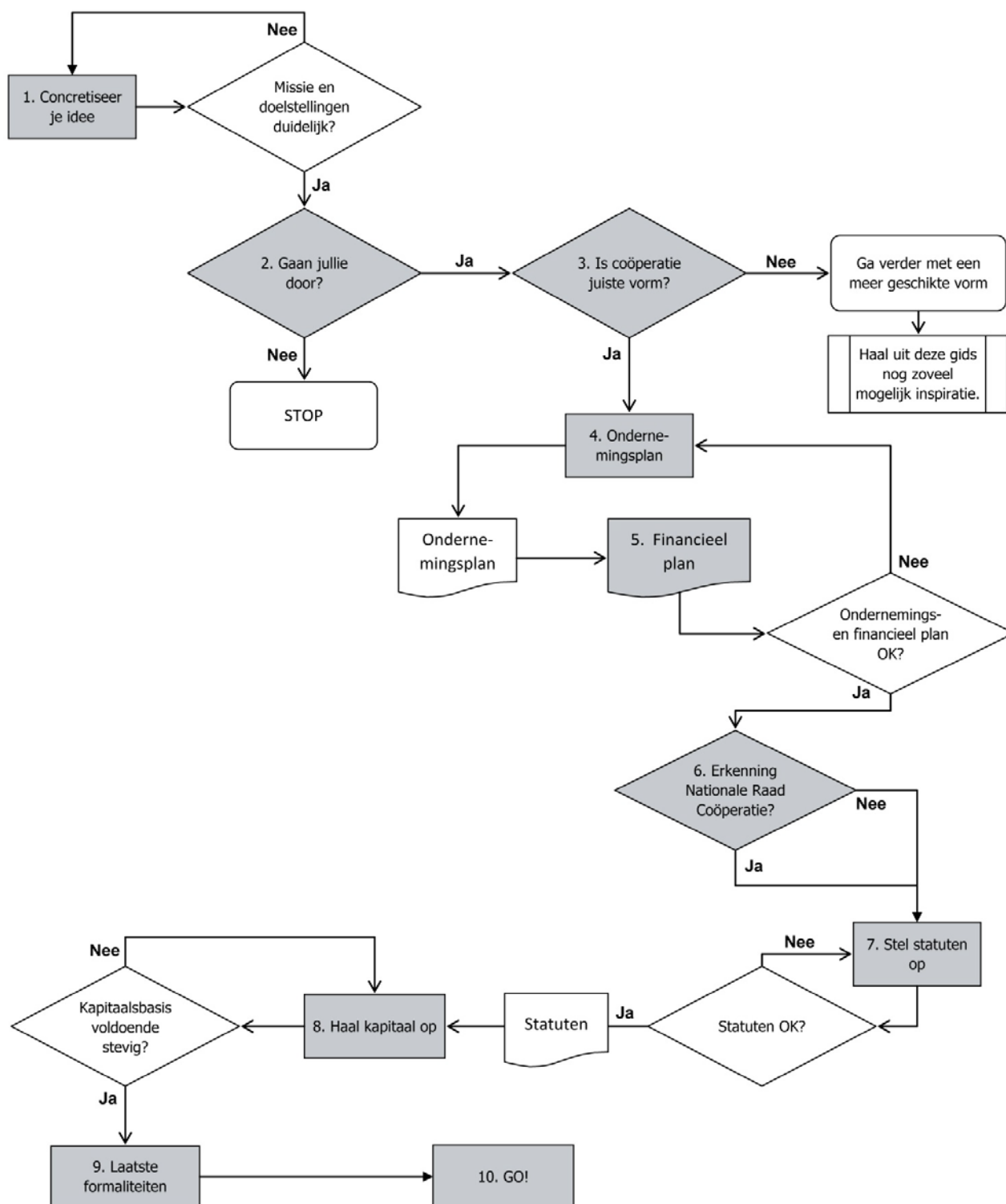
Coöperatief ondernemen is een economisch instrument, evenals een manier van ondernemen. Maar evengoed is coöperatief ondernemen een juridische rechtsvorm.

Hierover lees je alles in hoofdstuk V dat we de naam 'Grondwerken' gaven.

II. STARTEN MET EEN COÖPERATIE

Dit schema werken we in de volgende pagina's verder uit.

Elke ingekleurde vorm verwijst naar een alinea.



1. Concretiseer je idee

Concretiseer je idee. Wat wordt de bestaansreden van je onderneming? Formuleer dit in zo duidelijk mogelijke taal.

Dit kan je doen door een antwoord te zoeken op volgende vragen: Wie worden onze klanten? Aan welke behoeften willen we tegemoet komen?

Of je nu in een grote groep begint, of met enkele gelijkgezinden, je moet **een vergadering beleggen**.

Enkele tips:

- Nodig potentiële leden uit om samen hun behoeften en hun gezamenlijke belang te verkennen. Kies hiervoor een tijdstip en locatie die voor de meeste potentiële leden haalbaar zijn. Maak het ruim bekend, gebruik hiervoor de klassieke en de moderne communicatiemedia en maak mond-tot-mondreclame. Dit laatste zal vooral belangrijk zijn wanneer je je wil richten tot een grotere groep.
- Wees goed voorbereid: specificeer duidelijk de doelstelling van de vergadering, stel een agenda op en deel die op voorhand mee aan de potentiële leden. Bepaal je doel.
- Bespreek dit doel met de aanwezigen en stel herformuleringen voor indien nodig.
- Laat het finale voorstel goedkeuren; dit is al een eerste versie van je mission statement.
- Stel iemand aan om de vergadering te leiden, om een verslag te maken van de vergadering en om dit verslag zo snel mogelijk na de vergadering te verspreiden.
- Geef de aanwezigen een lijst met contactgegevens van alle aanwezigen en zeker van een kerngroep.
- Hou de vergadering zakelijk, maar organiseer ze in een aangename sfeer.



BEGIN KLEIN. JE KUNT ALTIJD UITBREIDEN

Informeer je potentiële nieuwe leden zeer goed en stel met hen de gemeenschappelijke behoefte en het gemeenschappelijke belang op punt.

2. Beslis samen of je ermee door gaat

Indien je beslist om door te gaan en over te gaan tot het oprichten van een onderneming, **stel dan een stuurgroep samen** die het verdere proces zal leiden. Dit is een kerngroep van mensen die een heleboel praktische voorbereidingsstaken op zich neemt.

Het kan aangewezen zijn om het werk van de stuurgroep op te delen in verschillende werkgroepen:

- een **werkgroep planning** (voert de haalbaarheidsstudie uit, onderzoekt locaties, onderhandelt over aankoop/huur van een pand, onderzoekt de noodzaak aan materialen/machines/werkingsmiddelen, stelt een ondernemingsplan op).
- een **werkgroep financiën** (doet financiële voorspellingen, onderzoekt financieringsmogelijkheden, coördineert de campagne voor vennotenaandelen).
- een **werkgroep vennoten** (ontwerpt ledenstructuren, bereidt de ledenadministratie voor, coördineert het aantrekken van nieuwe leden, organiseert communicatie met de leden, organiseert vergaderingen met de leden, plant de uitbreiding van de communicatie naar de ruimere gemeenschap).

In elk geval dienen de volgende taken uitgevoerd te worden:

- Verzamel zoveel mogelijk informatie: kijk naar bestaande ondernemingen die met hetzelfde of met iets gelijkaardigs bezig zijn, bekijk de markt, ...
- Zoek actief naar nieuwe leden.
- Stel een ledenstructuur op.
- Stel een ondernemingsplan op.
- Leg contacten met externe financiers.
- Verzorg je public relations.



VERGEET JE ACHTERBAN NIET!

Je wilt op een coöperatieve manier gaan ondernemen. Dit impliceert dat de leden niet enkel economisch gaan participeren in je onderneming, maar dat ze ook zullen deelnemen aan de besluitvorming. Communiceer heel regelmatig en consistent over de vorderingen die in de stuurgroep en in de werkgroepen gemaakt worden, en laat steeds ruimte voor feedback en overleg.

3. Is de coöperatieve vennootschap de juiste vennootschapsvorm?

Ga na of de coöperatie de juiste vennootschapsvorm is om je behoeften te dekken. Is een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (CVBA) de aangewezen rechtsvorm om de missie en doelstellingen te realiseren?

- Vergelijk met andere vennootschapsvormen op het vlak van kapitaalstructuur en –vergoedingen, statuten van de bestuurders, medezeggenschap, administratieve vereisten. In de bijlage vind je een tabel die je met deze vergelijking kan helpen.
- Doe dit telkens in het licht van de behoeften die je hebt en de missie en doelstellingen die je wilt realiseren.
- Wil je de leden of de gebruikers van de onderneming mee laten participeren? Zowel op economisch vlak als op bestuursvlak?
- Is een vlotte toe- en uittreding van vennoten belangrijk?
- Indien je deze oefening in een kleine stuurgroep uitwerkt, maar een grotere groep potentiële leden telt, beleg dan een volgende vergadering met de potentiële leden over deze onderwerpen:
 - *Stel de verschillende alternatieve vennootschapsvormen aan de potentiële leden voor.*
 - *Verken samen de voor- en nadelen van elke vennootschapsvorm in het licht van de behoeften die je hebt en de missie en doelstellingen die je voor ogen hebt.*
 - *Bij een groot aantal potentiële leden kun je overwegen om een schriftelijke rondvraag te organiseren.*
 - *Deel de conclusie van de verkenning/rondvraag mee.*
 - *Organiseer een stemming ter bevestiging van de keuze voor een coöperatieve vennootschapsvorm.*



EERST DE KIP EN DAN HET EI

Het verfijnen van je missie en je doelstellingen is de eerste stap. Pas wanneer dit duidelijk is, kun je gaan afwegen welke ondernemingsvorm het meest geschikt is.

4. Maak een ondernemingsplan

Eens de missie en doelstellingen bepaald zijn, is het tijd om de coöperatie in een bredere context te plaatsen. Breng jouw coöperatie in kaart, bekijk daarbij zowel de interne als de externe omgevingsfactoren. Analyseer de potentiële klanten/afnemers, de concurrentie, de markt, de omgeving en je eigen organisatie aan de hand van een grondige analyse: **het ondernemingsplan**.

Een ondernemingsplan omvat vijf hoofdstukken:

1. **Projectvoorstelling:** beschrijf je plannen.
2. **Omgevingsanalyse:** hoe ziet de markt en de omgeving eruit? Wie zijn andere marktspelers?
3. **Commercieel plan:** hoe commercialiseer je je idee?
4. **Organisatieplan:** hoe wordt de coöperatie concreet georganiseerd?
5. **Financieel plan**

Omwille van het formele belang van het financiële plan, bespreken we dit apart onder punt 5.

Enkele aspecten die zeker niet mogen ontbreken in de eerste vier punten van je ondernemingsplan:

In welke markt wil de coöperatie zich positioneren?

- ☐ Welke markt bestaat er voor de producten of diensten van de coöperatie: nieuwe markt, krimpende of groeiende markt?
- ☐ Geografische segmentering van de doelmarkt.
- ☐ Schat de grootte in van de doelmarkt van de coöperatie: gebruik hiervoor enquêtes, sectorstudies, sectororganisaties, andere coöperaties.

Wie zijn de marktspelers?

- ☐ Wie zijn de concurrenten en wat bieden ze? Welke gelijkaardige producten bieden ze tegen welke prijs? Wat is hun marktaandeel?
- ☐ Welk marktaandeel streef je zelf na? Waarmee kan jouw coöperatie zich onderscheiden van de concurrenten?

Identificeer potentiële klanten en bepaal je marketingstrategie:

- ☐ Geografische spreiding van klanten, sociodemografische gegevens: leeftijd, inkomen, de grootte van de potentiële klantengroep.
- ☐ Marketingstrategie: omschrijf de prijszetting en de prijsstrategie, bespreek eventuele restorno's aan vennoten. Wat is er vernieuwend aan het product dat je coöperatie brengt?
- ☐ Promotioneel beleid: ontwikkel een huisstijl (logo's, folders, ...), vermeld de marketinginspanningen, maak een website, stuur mailings, ...

Let wel! Voor een consumentencoöperatie zijn de afnemers in eerste instantie de vennoten. Wat uiteraard tot totaal andere resultaten en inzichten zal leiden.

Denk uitdrukkelijk na over je vennoten:

- ☐ De relatie vennoot-coöperatie: heb je hen voldoende te bieden zodat ze vennoot gaan worden? En meer nog: heb je hen voldoende te bieden om vennoot te blijven? Op welke manier worden je vennoten vergoed? Wat zijn de modaliteiten van toetreding en uittreding?
- ☐ Hoe structureer je de werking van de coöperatie? Hoe wordt de raad van bestuur samengesteld? Zijn alle competenties die je nodig hebt erin vertegenwoordigd? Wie gaat de dagelijkse leiding van de coöperatie op zich nemen? Heb je personeel nodig? Kan je een organogram opstellen?
- ☐ Hoe structureer je het eigenaarschap van de coöperatie? Beschrijf de eigenaarsstructuur: vereiste inbreng van de vennoten, vennotenvoordelen, financiële analyse van deze vennotenvoordelen, ...

Maak een overzicht van mogelijke leveranciers:

- ☐ Maak een lijst met selectiecriteria voor leveranciers: beschikbaarheid, prijs, solvabiliteit, duurzaamheid, ...
- ☐ Zelf produceren of uitbesteden.

Ook hier zal het type van coöperatie een belangrijke rol spelen. De analyse in het kader van een producentencoöperatie zal anders zijn dan voor om het even welk ander type van coöperatie.

Indien je het ondernemingsplan in een kleine stuurgroep voorbereidt, maar een grotere groep aan potentiële leden telt, beleg dan een volgende vergadering met alle potentiële leden. Organiseer een bevraging bij de leden waarbij je gemeenschappelijke noden en belangen identificeert.



EERST RAAD, DAN DAAD

Zoals voor elke andere startende onderneming is ook voor de startende coöperatie de haalbaarheidsstudie een zeer belangrijk instrument. Besteed hier voldoende tijd aan en wees niet te beroerd om raad te vragen bij andere coöperatieve ondernemers, adviesbureaus, verenigingen van coöperaties.

5. Maak een financieel plan

Een belangrijk deel van het ondernemingsplan is het financiële plan. Hier **onderzoek je de financiële haalbaarheid van je onderneming**. Het opstellen van dit plan zal je antwoorden geven op vele vragen zoals:

- ☐ Hoeveel geld heb ik nodig om mijn ideeën te realiseren?
- ☐ Welke inkomsten staan daar tegenover?
- ☐ Wat zijn de verwachte kosten en opbrengsten?
- ☐ Welke investering ga ik moeten doorvoeren?
- ☐ Is de strategie die ik vooropstel ook financieel haalbaar en zal de zaak uiteindelijk rendabel zijn?

Een financieel plan is dus een prognose van de te verwachten resultaten voor de eerste twee à drie jaar en omvat een voorlopig geraamde balans, een gedetailleerde resultatenrekening en een cashflowberekening. Dit alles kan eventueel nog aangevuld worden met enkele break-even analyse, vooropgestelde financieringswijzen (interne en externe financiering), investeringsplan.

Bij de oprichting van een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, en dus ook bij de oprichting van een cvba, moet je je financiële plan neerleggen bij de notaris die het zal bewaren.

Wanneer je binnen de drie jaar na de oprichting failliet gaat, kan je financiële plan worden opgevraagd. Als daaruit blijkt dat er onvoldoende startkapitaal werd voorzien, kan je als oprichter persoonlijk aansprakelijk gesteld worden.

De informatie die je uit het financiële plan haalt is erg nuttig voor jezelf omdat je op die manier zoveel mogelijk op voorhand weet. Bovendien sta je met een goed onderbouwd financieel plan steviger in je schoenen bij onderhandelingen met mogelijke partners of financiers.



BEKIJK DE TOEKOMST NIET AL TE ROOSKLEURIG!

Blijf bij de opmaak van je financiële plan met realistische informatie werken! De verleiding is soms groot om het te blijven bijschaven tot het een positief resultaat oplevert. Uiteraard heb je dan geen objectief totaalbeeld meer van je project.

6. Overweeg een erkenning door de Nationale Raad voor de Coöperatie

Voorwaarden voor een erkenning

In 1955 werd de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) bij wet opgericht. Deze raad groepeerde coöperatieve vennootschappen die de fundamentele waarden en principes van het coöperatief ondernemen respecteren.

De erkenningsvoorwaarden verwijzen naar de vijf voornaamste principes van coöperatief ondernemen:

- ☐ de vrijwillige toetreding
- ☐ gelijk stemrecht of beperking van het stemrecht op de algemene vergadering
- ☐ de aanstelling van de bestuurders door de algemene vergadering
- ☐ een matig dividend (in de praktijk maximaal 6 % op het ingebrachte kapitaal)
- ☐ een restorno aan de vennoten

Voordelen van een erkenning

Erkende coöperatieve vennootschappen krijgen een specifiek statuut in vergelijking met het gemene recht. Het levert onder meer volgende voordelen op voor respectievelijk de coöperatie zelf, haar vennoten en haar bestuurders:

- ☐ Het dividend dat de erkende coöperatie uitkeert, is voor een matig bedrag (in juni 2012 is dat 180 euro), vrijgesteld van belastingen, zowel voor de erkende coöperatie als voor de coöperatieve aandeelhouder.
- ☐ Voor bestuurders die hun voornaamste activiteit wijden aan het dagelijkse beheer of de dagelijkse leiding van een erkende coöperatie, is het sociale statuut van werknemers van toepassing.
- ☐ De erkende coöperatie wordt vrijgesteld van de toepassing van de financiële reglementering betreffende het openbaar beroep op het spaarwezen, voor zover ze minder dan 2,5 miljoen euro kapitaal per jaar ophaalt bij het grote publiek.
- ☐ Wanneer je als coöperatie erkend wordt, kan dit je coöperatieve identiteit versterken. Tegelijk maak je deel uit van een platform waar ook andere coöperaties vertegenwoordigd zijn, en dit biedt je een forum voor verdere uitwisseling en activiteiten.
- ☐ Erkende coöperaties kunnen lid worden van de Nationale Raad voor de Coöperatie. Deze promoot het coöperatieve gedachtegoed. De erkenning geldt dus als een soort kwaliteitslabel dat de erkende coöperatie volgens de coöperatieve principes en waarden werkt.

Een erkenning aanvragen

Een erkenning vraag je aan bij de Nationale Raad voor de Coöperatie. Meer informatie: http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven_onderneming/oprichting/structuur/vennootschapsvormen/Cooperatieve_vennootschappen/Erkenning/ of vraagt hulp via Coopburo.



DENK NU AL NA OVER EEN ERKENNING DOOR DE NRC!

Het is logisch dat je de erkenningsvoorwaarden terugvindt in de statuten. Vandaar dat het belangrijk is om er in deze fase al over na te denken. Een erkenning aanvragen kun je op elk moment.

7. Stel statuten op

Stel de statuten op waarin je het doel, het beheer en de werking van de coöperatie vermeldt.

- ☐ Statuten zijn het eindpunt van de prestart van een coöperatie en het spelreglement voor de toekomst. Aangezien ze zo belangrijk zijn en op maat van de coöperatieve onderneming moeten en kunnen geschreven worden, vraag je hiervoor best de hulp van een gespecialiseerde dienstverlener, zoals Coopburo.
- ☐ Neem een notaris onder de arm. Zeker in het geval je een cvba, een Europese coöperatieve vennootschap of een vennootschap met sociaal oogmerk opricht: hier zijn notariële aktes vereist.
- ☐ Denk aan een eventuele erkenning door de Nationale Raad voor de Coöperatie. Wanneer je op termijn wil erkend worden, doe je er goed aan nu al aandacht te besteden aan de erkenningsvoorwaarden.
- ☐ Leg de statuten neer op de griffie van de Rechtbank van Koophandel. Vanaf dit moment heeft je coöperatieve vennootschap rechtspersoonlijkheid.
- ☐ Naast deze neerlegging, moeten de statuten ook gepubliceerd worden in de bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.



GA NIET OVER EEN NACHT IJS!

De statuten zijn bij wijze van spreken het huwelijkscontract tussen de vennoten. Ze bepalen het werkingskader van de coöperatie en leggen formeel regels vast tussen de leden van de coöperatie. Ga niet over één nacht ijs om ze op te stellen en zorg dat alle betrokkenen de statuten kennen, herkennen en erkennen!

8. Haal het kapitaal op bij de potentiële leden

- Denk aan de prospectusplicht!
- Ontwikkel een voor jouw coöperatie aangepaste kapitaal- en ledenstructuur.
- (bv. of je een onderscheid maakt tussen verschillende types vennoten A, B, C) naargelang het verschillend gewicht van hun aandeel, het type vennoten (privaat persoon, bedrijf, sociale organisatie, overheid), ...
- Bepaal hoe je het geld ophaalt bij je (verschillende types) vennoten: in één keer volstorting, sparen over een bepaalde periode tot het aandeel is volgestort
- Stel doelen voorop en ontwikkel een methode om vooruitgang te meten.
- Stel een vennotenregister op met basisinformatie over de vennoten en hun aandelen.
- Ontwikkel een communicatiestrategie over de kapitaalstructuur van je coöperatie en over hoe je vennoot kan worden.
- Ontwikkel een strategie van uitbreiding.

Trek indien nodig nog bijkomend extern kapitaal aan (bij investeringsfondsen, alternatieve financiers, overheidssubsidies voor tewerkstelling kansengroepen, e.d.)



MONEY MAKES THE COOPERATIVE GO ROUND!

Elke onderneming heeft nood aan haar eigen, aangepaste kapitaalstructuur, opdat kapitaal kan opgehaald worden naar de draagkracht van de leden. Niet alle leden hoeven evenveel bij te dragen. Niet alle kapitaal hoeft van de leden te komen.

9. De laatste formaliteiten

Je bent bijna klaar om te starten!

Dit betekent niet dat je meteen aan de slag kunt. Eerst moet je **nog een aantal formaliteiten vervullen**. We sommen hier even de belangrijkste op:

- ☐ Heeft een van de zaakvoerders een bewijs van bedrijfsbeheer?
- ☐ Is je cvba ingeschreven bij een ondernemingsloket? Nadat je de statuten neergelegd hebt bij de griffie van de Rechtbank van Koophandel, ontvang je een ondernemingsnummer. Neem de statuten en het bewijs van neerlegging mee naar het ondernemingsloket.
- ☐ Wanneer je een handelshoedanigheid verkregen hebt, vraag dan ook een btw-hoedanigheid aan.
- ☐ Voor bepaalde activiteiten gelden bijkomende verplichtingen. Afhankelijk van de activiteit en van de specifieke kenmerken van de onderneming zijn extra vergunningen nodig. Voorbeelden zijn: een milieuvergunning, een erkenning bij het Federaal Voedselagentschap Vlaanderen.
- ☐ Zijn er vennoten die werken zonder band van ondergeschiktheid? Die hebben dan het statuut van zelfstandige en moeten zich binnen de 90 dagen na het starten van de activiteit aansluiten bij een sociaal verzekeringsfonds. Nog even ter herinnering: voor bestuurders die hun voornaamste activiteit wijden aan het dagelijkse beheer of de dagelijkse leiding van een door de Nationale Raad voor de Coöperatie erkende coöperatie, is het sociale statuut van werknemers van toepassing.



WIN DESKUNDIG ADVIES IN

Win bij al deze formaliteiten kun je het advies inwinnen van een adviesbureau dat zich specialiseert in het ondersteunen van startende en groeiende coöperatieve initiatieven, bv. Coopburo. Contacteer ons voor een advies op maat van je project.



10. GO!

Je kunt nu **starten met je coöperatie**.

- Organiseer een eerste officiële vergadering van de raad van bestuur en stel een dagelijks bestuur voor de coöperatie aan met aanduiding van de verantwoordelijkheden van elk van hen.
- Start met de uitvoering van het ondernemingsplan en een financieel plan.
- Houd geregeld bestuursvergaderingen met de raad van bestuur en algemene vergaderingen met alle vennoten.
- Evalueer op geregelde tijdstippen en stuur bij indien nodig. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn:
 - Voldoet de coöperatie aan de verwachtingen?
 - Voldoet het management?
 - Is er voldoende draagvlak? Maken de leden voldoende gebruik van de coöperatie?
 - Is er voldoende informatiedoorstroming naar de leden?
 - Is er behoefte aan uitbreiding?



MAAK HET JE ADVIESBUREAU NIET TE GEMAKKELIJK

Er is een heleboel gratis informatie over coöperatief ondernemen. Inspiratie hiervoor vind je in de bijlagen. Het is belangrijk dat je goed voorbereid naar een adviesbureau stapt. Spreek hen aan op dat waarvoor je ze betaalt: hun gespecialiseerde kennis.

III. TIEN ZAKEN OM ZEKER TE DOEN EN IN HET OOG TE HOUDEN

1. *Eerst en vooral: ken de wet*

Jouw onderneming heeft de vorm van een cvba aangenomen (of een andere rechtsvorm). Deze rechtspersoonlijkheid omvat eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en beschermt bestuurders bij de uitoefening van hun mandaat tegen – meestal financiële – aanspraken van derden.

Om die rechtspersoonlijkheid voor de onderneming en de rechtsbescherming voor de bestuurders te verkrijgen, moet je als onderneming aan een reeks voorwaarden en verplichtingen voldoen, en vooral ... blijven voldoen. En daar wil het wel eens mislopen, met als gevolg: rechtspersoonlijkheid en rechtsbescherming kwijt, en in het ergste geval aansprakelijkheid van de bestuurders, ook op hun persoonlijke vermogen.

Zorg dus dat je vertrouwd raakt met de wettelijke spelregels van de gekozen rechtsvorm.



AANSPRAKELIJK OF NIET?

Een bestuurder kan zich niet onttrekken aan zijn verantwoordelijkheid door ontslag te nemen. Hij blijft aansprakelijk voor het gevoerde beleid tijdens zijn mandaatperiode. Hij heeft er vanzelfsprekend belang bij erop toe te zien dat zijn ontslag onmiddellijk wordt bekend gemaakt in de bijlagen van het Belgisch Staatsblad.

2. *Laat je leiden door een duidelijke opdracht*

Het kenmerk van een goed functionerende raad van bestuur is zijn focus op de hoofdpdracht van de onderneming. Dat is de essentie, die besloten ligt in de missie en de visie. Ze vormt het referentiekader voor alle beslissingen en legt de basis voor de langetermijnstrategie, die zich vertaalt in de dagelijkse activiteiten van de organisatie.



GOED OF SLECHT?

Het verschil tussen een goede raad van bestuur en een slechte raad van bestuur? Goede bestuurders stellen doelen. Slechte bestuurders formuleren wensen.

3. Beschik over een stevige financiële gezondheid

Organisaties worden meestal opgericht vanuit een creatief idee en met een flinke dosis gedrevenheid om dit idee te realiseren. Bij de start zijn de initiatiefnemers minder bezig met de financiële aspecten en de financiële duurzaamheid van hun organisatie. De aandacht gaat vooral uit naar het formuleren van de missie en de doelstellingen.

Nochtans is een duurzaam financieel beleid noodzakelijk om die doelstellingen te bereiken. Zo niet mist de organisatie slagkracht en verdwijnt ze uiteindelijk. Financiële gezondheid is een absolute voorwaarde voor de leefbaarheid van de organisatie en verdient de beste zorgen.

Elk jaar de eindjes aan elkaar knopen, improviseren, creatief omspringen met cijfers is geen duurzaam financieel beleid. Een gezond financieel beleid is: je visie omzetten in cijfers, steeds weten waar je financieel staat, efficiënte opvolgingsinstrumenten gebruiken, regelmatig rapporteren door het management aan het bestuur en de stakeholders.

4. Vind een goed evenwicht tussen sturen en besturen

Bestuur en management spelen elk een hoofdrol in de organisatie. Maar waar is ieders plaats? Hoe liggen de verhoudingen tussen beide? En hoe staan de bestuurders tegenover de medewerkers? En tegenover het management? Om wrijvingen en misverstanden te voorkomen, is het belangrijk om een goed evenwicht te vinden tussen afstand houden en betrokkenheid, tussen sturen en besturen.

Bestuur en management vormen een tandem. Het is belangrijk dat ze elkaar vertrouwen en dat er een wederzijdse erkentelijkheid heerst voor elkaars betrokkenheid en elkaars werk. Duidelijke afspraken over wie bevoegd is voor welke opdrachten is een absolute noodzaak. Alleen zo kan de organisatie een duidelijke koers varen.

Het bestuur houdt zich met strategische kwesties bezig, met toezicht houden, bewaakt de financiën. Dit brengt een bepaalde afstand mee tot de medewerkers en de operationele werking. Bestuursbeslissingen moeten worden gevoed vanuit de organisatie. Goede beslissingen kunnen alleen genomen worden als de bestuurders de organisatie voldoende kennen. Maar tegelijk moet het bestuur onafhankelijk zijn, niet te veel betrokken partij. Zoeken naar een goed evenwicht is daarom de boodschap.



NOSE IN – FINGERS OUT

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.

5. Ga bewust om met je externe stakeholders

Een organisatie kan niet overleven wanneer ze niet actief deelneemt aan het maatschappelijke gebeuren. Een geïsoleerde werking, los van de buitenwereld, heeft een nefaste invloed op de verwezenlijking van je doelstellingen. Een actieve betrokkenheid van de buitenwereld op de wereld van de organisatie en andersom maakt inherent deel uit van de missie.

Het lijkt vanzelfsprekend, maar toch lijkt soms de interne werking alle energie en aandacht op te sloppen en wordt de band met de buitenwereld verwaarloosd. Sommige organisaties maken zich dan weer te veel afhankelijk van één partner en besteden te weinig aandacht aan hun andere belanghebbenden. Hun draagvlak wordt broos en brokkelt af, de verwezenlijking van hun doelstellingen komt in het gedrang.

Deze belanghebbenden worden vaak stakeholders genoemd. Dit zijn alle personen of groepen die een belang hebben in je organisatie, die er een invloed op kunnen uitoefenen of die er een invloed van ondergaan. In een meer enge zin zijn het alle partijen, intern en extern, die nodig zijn voor het overleven en het succes van je organisatie: medewerkers, klanten, overheid, financiers, buurtbewoners, het beleid op de diverse bestuursniveaus, leveranciers, enz.



NETWERKING

Organisaties die kunnen rekenen op een sterk netwerk van partners hebben meer kans op overleven in moeilijke tijden. Een gestructureerde, planmatige en minder persoonsafhankelijke aanpak biedt meer zekerheid op de duurzaamheid van de relaties met je externe stakeholders.

6. Werk met competente en gemotiveerde bestuurders

Competente bestuurders vinden en motiveren vormt een grote uitdaging en is een terechte zorg voor veel organisaties.

De bestuurder draagt een grote verantwoordelijkheid en neemt heel wat risico's. Hij bepaalt de algemene strategie, neemt beslissingen met soms verregaande financiële gevolgen en hoort de beschikbare middelen als een goede huisvader te beheren. Daadkrachtig en oordeelkundig beslissen op grond van de doelstellingen van de organisatie is de opdracht van elke bestuurder. Zijn optreden bepaalt mee of de organisatie goed functioneert.

Kandidaten voor een bestuursmandaat kunnen schaars zijn, onder andere omwille van de almaar hogere eisen die aan hen gesteld worden. Het is dus aangewezen om intern een debat te voeren over een eventuele vergoeding voor de bestuursleden.

Ter inspiratie enkele richtlijnen die kmo's volgen m.b.t. **de vergoeding van bestuurders**:

- Of: per bestuursvergadering een bedrag uitkeren dat een extern consulent gevraagd zou hebben: ongeveer 500 euro per vergadering.
- Of: per bestuursvergadering een bedrag uitkeren dat overeenkomt met wat de bestuurder in dezelfde tijd als loontrekkende verdiend zou hebben: 50 à 70 euro per vergadering.
- Of: geen vergoeding uitkeren maar de bestuurders op tijd en stond verwennen voor hun inzet: een mooi eindejaarsgeschenk, een gezamenlijk etentje, de betaling van een vormingssessie om bestuurdersvaardigheden aan te scherpen, ...



ZOEK DE WITTE MEREL

Bestuurders met net dié competentie die de organisatie nodig heeft, komen niet zomaar binnengewaaaid. Je moet er actief naar op zoek gaan. Voor de rekrutering van medewerkers is het een ingeburgerde gewoonte een duidelijk profiel op te stellen; bij het aantrekken van bestuurders is dit nauwelijks het geval. Een gemiste kans! Want die werkwijze biedt het onschatbare voordeel dat de organisatie ten volle kan rekenen en steunen op de noodzakelijke competenties in het bestuur

7. Bestuur als groep

De kracht en de meerwaarde van een goede raad van bestuur schuilen in de resultaat-gerichte samenwerking van de bestuurders, die ieder met hun persoonlijkheid, specialisatie en netwerk elkaar aanvullen en versterken. Met de missie van de organisatie voor ogen, ontwikkelt en bewaakt de raad van bestuur de strategie en zet zij de bakens uit voor het management. Het is door de samenwerking van een goed samengestelde ploeg dat de raad van bestuur tot diepgang en echte meerwaarde komt. Discussies in een kader van vertrouwen tussen mensen met complementaire competenties en persoonlijkheden zorgt voor de inbreng van de juiste signalen en de integratie in de aansturing van de organisatie. Het gaat hier over competenties op persoonlijk vlak en over competenties die vanuit de strategische visie van de organisatie vereist zijn. Een strategie heeft interne componenten (bv. het personeelsbeleid) en externe (bv. evoluties op niveau van de klanten of nieuwe markttendensen) die beide met voldoende deskundigheid in de raad van bestuur vanuit beleidsoogpunt opgenomen dienen te worden.



OUT OF THE BOX

‘Uitstel van oordeel’ is een werkwijze die in brainstormoefeningen gebruikt wordt om de creativiteit niet te dwarsbomen. Vermijd opmerkingen zoals: dat kan niet, dat mag niet, dat is onmogelijk. Het loskoppelen van het idee en het oordeel maakt dat deelnemers aan een groepsdiscussie vrijuit praten. Zo ontstaat vertrouwen om de gekste en moeilijkste ideeën te formuleren. Wie weet zit er in dat gekke antwoord wel een uitweg voor het probleem?

8. Vergader efficiënt

Een vergadering op een efficiënte en vlotte manier laten verlopen is een heus vak dat maar weinigen onder de knie hebben en krijgen.

Efficiënt vergaderen is nochtans belangrijk. Een kwalitatief goed voorbereide en geleide vergadering biedt maximaal uitzicht op een transparante en correcte besluitvorming.

Bovendien motiveert het de bestuurders als ze deel kunnen nemen aan geoliede en voldoende schenkende vergaderingen. En dat is mooi meegenomen voor het behouden van gemotiveerde bestuurders!



ENKELE TIPS VOOR DE VOORZITTER

Dring je eigen mening niet op. Je bent weliswaar het beste voorbereid op alle agendapunten, maar verstik de discussie niet. Je meerwaarde ligt in de taak van gespreksleider.

Hou de timing in de gaten, hou de hand aan vergader- en besluitvormingsprocedures, stel werkwijzen voor, blijf bij het onderwerp, stimuleer het gesprek, handhaaf de orde, bemiddel zo nodig, leid de stemmingen.

Een kwinkslag af en toe houdt de goede stemming erin en klaart een betrokken lucht op.

Situeer de informatie in haar context. Licht de betekenis en draagwijdte van een bepaald cijfer toe. Stuur zo nodig aan op een diepere analyse.

Hak knopen door bij onbeslistheid.

9. Neem ongebonden en op gelijke voet beslissingen

Een raad van bestuur wordt geacht beslissingen te nemen die de organisatie vooruit helpen. Kritische en resultaatgerichte discussies zijn daarbij van groot nut. Als iedereen de redenering van één bestuurder klakkeloos volgt, brengt de vergadering niks bij. Als de bestuurders vooral goede vrienden zijn die elkaar niet (durven) tegenspreken, evenmin. Dit heeft alles te maken met een open debatacultuur, maar ook met de ongebondenheid en onafhankelijkheid van de bestuurders: bestuurders, die zich onafhankelijk willen, kunnen en durven opstellen en zaken ter discussie stellen. Alleen op die manier worden doordachte en weloverwogen beslissingen genomen.

Is iedereen aan de vergadertafel wel voldoende en in dezelfde mate geïnformeerd om de juiste vragen te stellen? Beschikt iedereen over dezelfde informatie? Hebben alle bestuurders voldoende invloed om hun stem te laten doorklinken? Of zijn het enkelingen die aan de touwtjes trekken? Bestuurders moeten niet alleen voldoende onafhankelijk zijn, ze moeten ook voldoende gelijk zijn op het vlak van informatie en invloed.



SCHEIDING DER MACHTEN

Kan de voorzitter van de raad van bestuur tegelijk verantwoordelijk zijn voor het dagelijkse beleid als coördinator, directeur of afgevaardigd bestuurder?

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

- **Het gaat om verschillende taken en verantwoordelijkheden, die verschillende competenties eisen.**
- **Een splitsing geeft meer autonomie aan de raad van bestuur en doorbreekt machtsconcentraties.**
- **Het laat een betere controle en een meer efficiënt toezicht toe.**

10. Gedraag je ethisch

Gedeelde waarden en een correcte ethische houding vormen het fundament van goed bestuur. Gaat het daar wel eens over? Zit iedereen op dezelfde golflengte?

Normen en waarden worden dikwijls benoemd en vastgelegd in regels en aanbevelingen. En dat is een goede aanzet. Maar goed bestuur reikt verder dan het opstellen en naleven van dergelijke gedragsregels. Bestuurders die serieus werk willen maken van goed bestuur zijn bereid om het ethische kader geregeld ter discussie te stellen en om het gesprek aan te gaan over waarden en normen binnen de organisatie.

IV. CHECKLIST: TIEN VALKUILEN BIJ COÖPERATIEF ONDERNEMEN

De meest klassieke redenen van het teloorgaan van mooie coöperatieve projecten hebben we hieronder kort samengevat. Tevens geven we je tips om deze valkuilen te vermijden.

1. Een gebrek aan een duidelijke missie

Een coöperatie richt je niet zomaar op. Het moet duidelijk zijn waar je naar toe wil en wat je wil bereiken. Een coöperatie richt je ook niet alleen op. Formuleer daarom duidelijk samen het gemeenschappelijke belang, waar je naar toe wil en wat je concrete doelstellingen zijn.

2. Een slechte planning en een manke voorbereiding

Probeer uit te vissen waarom het zo moeilijk is om de missie gedetailleerd uit te schrijven: is de haalbaarheidsstudie niet diepgaand genoeg? Is het businessplan niet realistisch? Of is er misschien niet voldoende interesse in je project? Realiseer je dat het opstarten van een onderneming gemakkelijk 6 à 12 maanden tijd vraagt.

3. Een gebrek aan extern advies en begeleiding

Een boekhouder en een bank volstaan niet om een zaak op te starten. Vraag raad aan mensen die al een coöperatie hebben opgericht. Bekijk de jaarrekeningen van bestaande coöperaties. De meeste coöperaties zullen hun ervaringen graag met je delen! En doe een beroep op een coöperatieve dienstverlener zoals Coopburo.

4. Een gebrek aan visie van je (toekomstige) vennoten

Je kunt zo vaak een beroep doen op extern advies en op de ervaring van andere coöperaties als je wil, de beslissingen moeten door de coöperatie genomen worden. Vennoten moeten dus goed weten waar ze naar toe willen. En vooral: je moet het samen weten! Organiseer dus voldoende overleg en inspraak.

5. Een gebrek aan betrokkenheid van je (toekomstige) vennoten

Om succesvol te zijn, moet je coöperatie breed verankerd zijn en moet ze gesteund worden door een grote groep potentiële vennoten die ook effectief gebruik zullen maken van de coöperatie.

6. Een gebrek aan deskundigheid

Met vrienden en sympathisanten samenwerken is best fijn, maar zonder de juiste competenties in je groep zal je coöperatie geen succes worden.

7. Geen analyse van de risico's

Het risico, inherent aan elke opstart van een nieuwe onderneming, kan beperkt worden door een zo duidelijk mogelijke analyse. Bestudeer je collega's en je concurrenten, bestudeer de regelgeving die van toepassing is op je werking, bekijk trends, alternatieve businessmodellen, ...

8. Slechte veronderstellingen over de werking van de coöperatie, gebruikt bij het opstellen van het businessplan

Vaak worden de inkomsten overschat en de uitgaven onderschat. Probeer hier zo realistisch mogelijk te werk te gaan. En probeer actief te zijn in een markt waar je je thuis voelt.

9. Een gebrek aan financiën

De eerste maanden en misschien zelfs de eerste jaren van de opstart zijn de moeilijkste. Een adequate financiering is essentieel om deze moeilijke periode te overbruggen. Weet ook: hoe lager de vaste kosten, hoe lager ook de minimumomzet die je moet realiseren om geen verlies te maken. Vermijd dus hoge vaste kosten zoals bv. een duur bedrijfslokaal.

10. Een slechte communicatie

De vennoten, de leveranciers, de klanten, de financiers, het management, de raad van bestuur, ... Zorg voor een zo duidelijk mogelijke communicatie en bepaal wie met wie communiceert. Een slechte communicatie geeft al snel aanleiding tot geruchten, tot wantrouwen en tot apathie.

V. GRONDWERKEN

1. Coöperatief ondernemen is een economisch instrument

Vanuit economisch standpunt biedt coöperatief ondernemen een aantal specifieke voordelen die niet of niet op dezelfde manier kunnen gerealiseerd worden met andere ondernemingsvormen.

De voordelen van coöperatief ondernemen zijn:

Coöperatief ondernemen creëert schaalvoordelen

Coöperatief ondernemen werkt **kostenverlagend**.

- Door coöperatief te werken kunnen sneller duurdere en efficiëntere kapitaalgoederen aangekocht worden, kunnen vaste kosten gedeeld worden (bv. administratie) of kan intensiever geïnvesteerd worden in opleiding, onderzoek en ontwikkeling.
- Door coöperatief te werken kunnen transactiekosten, zoals zoekkosten en kosten die gepaard gaan met het uitwerken en onderhandelen van contracten, verminderd worden.

Coöperatief werken **versterkt de onderhandelingsmacht** van haar leden. Dit is vooral belangrijk in onevenwichtige markten waarbij slechts één of enkele kopers of verkopers (bv. multinationale ketens) actief zijn.

- Zo worden aankoopcoöperaties opgericht om door samenaankoop een sterkere onderhandelingspositie te krijgen. We denken daarbij bijvoorbeeld aan aankoopcoöperaties van de zelfstandige detailhandel in ICT, elektro en gereedschappen.
- Verkoopcoöperaties richten zich dan weer op het verkrijgen van een sterkere onderhandelingspositie bij de afzet van de producten van hun leden. Bekende voorbeelden hiervan zijn zuivelcoöperaties en coöperatieve veilingen.

Coöperatief ondernemen kan de **toegang tot de markt** openen of vereenvoudigen.

- Kleine ondernemingen kunnen bv. samen hun vervoer organiseren, hun vraag naar goederen of diensten bundelen of een complementair pakket aan dienstverlening of producten aanbieden. Het kan hen eventueel in staat stellen om – met het behoud van hun zelfstandigheid – concurrentie met grotere spelers op de markt aan te gaan.
- Coöperaties kunnen worden opgericht om beter in staat te zijn personeel te rekruteren of om een verzekeringscontract onderhandeld te krijgen waar individuele risico's niet of moeilijk verzekerd geraken.

Coöperatief ondernemen kan een marktvacuüm opvullen

Coöperatief ondernemen kan een oplossing bieden wanneer **bepaalde behoeften niet ingevuld worden** door de markt, de staat of het middenveld en er dus een vacuüm bestaat. Het kan hierbij gaan om nieuwe behoeften of om bestaande maar sterk toegenomen of groepsspecifieke behoeften bij een achterblijvend aanbod.

- Door de handen in elkaar te slaan, kunnen mensen via een coöperatieve onderneming dit vacuüm zelf invullen. Het kan daarbij zowel gaan om behoeften op het bedrijfseconomisch vlak, als om maatschappelijke noden.
- Besparingsmaatregelen, fusiegolven en privatiseringsrondes hebben in verschillende landen vaak geleid tot omvangrijke collectieve ontslagen. Er ontstaat dan een vacuüm op vlak van tewerkstelling. In de jaren tachtig en negentig zijn daaruit werknemerscoöperaties gegroeid, waarbij de werknemers zelf een bedrijf oprichten of overnemen.
- Coöperaties kunnen ook opgericht worden waar bepaalde groepen van consumenten (bv. allochtonen, personen met een handicap, ouderen) hun voorkeuren bundelen in gebruikersgroepen en innovaties in de dienstverlening voor hun specifieke noden aansturen.

Coöperatief ondernemen kan markttransparantie creëren

Door te coöpereren kun je een **markttransparantie** creëren die je als individuele consument of als kleine ondernemer niet kunt realiseren, omdat je op je eentje over onvolledige informatie beschikt. Zo kan de coöperatie in de plaats van haar leden de markt verkennen, de kwaliteit van het marktaanbod afwegen, de structuur van de marktvraag inschatten, de daarbij horende zoekkosten eenmalig uitvoeren en vervolgens haar leden informeren. Dit verkleint ook de mogelijkheid van marktspelers met een sterke marktmacht om informatie-asymmetrieën uit te spelen tegenover kleine afnemers of leveranciers.

Coöperatief ondernemen kan voor lokale verankering zorgen via eigenaarschap en controle

Sinds de financieel-economische crisis komt ook nog een andere grondslag om coöperatief te ondernemen opnieuw bovendrijven. Werknemers, klanten en leveranciers hebben de afgelopen jaren vaak moeten toekijken hoe hun onderneming voortdurend van eigenaar wisselde en hoe de waarde ervan onderhevig was aan de grillen van de financiële markten. Wanneer dit gepaard ging met herstructureringen, was het soms niet eens duidelijk wie de gesprekspartner van morgen ging zijn voor de sociale partners. De toegenomen behoefte aan lokale verankering van het aandelenkapitaal – en daaruit voortvloeiend ook de controle van de onderneming – heeft de coöperatie opnieuw in het vizier gebracht in een aantal sectoren.

Coöperaties in handen van lokale gemeenschappen kunnen ook een hefboom betekenen om bepaalde maatschappelijke of economische veranderingen teweeg te brengen. Investerings die iedereen noodzakelijk acht, maar niemand in de achtertuin wenst – denken we bv. aan windmolens – kunnen door het actief en financieel betrekken van de lokale gemeenschap versneld en verbeterd doorgevoerd worden. Het zorgt er ook voor dat zij die de lasten dragen ook kunnen delen in de lusten ervan. Economen noemen dit het internaliseren van externe effecten.

Dit aspect van coöperatief ondernemen wordt door Ecopower als volgt verwoord:

“In het buitenland zijn coöperaties welbekend. En ook België heeft coöperaties:

sommige banken en huisvestingsmaatschappijen bijvoorbeeld. Maar vaak is het gevoel echt deel uit te maken van de organisatie een beetje verwaterd.

Toch heeft zo’n coöperatie onmiskenbaar voordelen. Mensen die rechtstreeks betrokken worden bij collectieve investeringen, aanvaarden de impact ervan makkelijker en gaan er ook zorgvuldiger mee om. Zo blijken huishoudens die aandelen hebben in windmolens over het algemeen zuiniger om te springen met energie. Ze krijgen immers voeling met het energieproductieapparaat, worden zich ervan bewust wanneer er pieken zijn in het verbruik en overschotten in de productie. Bijna ongemerkt zal men zich daar enigszins aan aanpassen. En juist het op elkaar afstemmen van productie en verbruik vormt de grote uitdaging en ook de grootste kostenfactor in de energiesector.

Mensen die betrokken zijn bij milieu-investeringen zijn ook makkelijker te bereiken met informatie over de verdere evolutie. Het wordt allemaal begrijpelijker en hanteerbaarder. Dat Ecopower de bouw van windmolens wil begeleiden met een informatiecampagne en een educatief luik was bijvoorbeeld voor de stad Eeklo een bijkomend argument om met de coöperatie scheep te gaan. Het openen van diverse kanalen naar de burger is een onderdeel van het Agenda 21-programma dat werd uitgewerkt na de Conferentie rond duurzame ontwikkeling in Rio de Janeiro in 1992. Dit programma moet duurzame ontwikkeling op plaatselijk vlak gestalte geven.

Bovendien is coöperatief investeren een zeer eenvoudige en laagdrempelige manier voor heel wat mensen om mee te participeren in een bedrijf. En dat zonder de nadelen die een beursgenoteerd bedrijf heeft: geen dagelijkse verandering van de waarde van het bedrijf, geen invloed van toevallige externe factoren die de dagelijkse werking beïnvloeden, enz.”

www.ecopower.be

2. Coöperatief ondernemen is een manier van ondernemen

Naast een economisch instrument, is coöperatief ondernemen ook een bepaalde manier van ondernemen. De International Co-operative Alliance (ICA) formuleerde tijdens haar eeuwcongres in 1995 de fundamenteën van het coöperatieve gedachtegoed samen in een aantal basiswaarden en principes.

Tussen haakjes: de International Co-operative Alliance is een niet-gouvernementele organisatie die wereldwijd coöperaties verenigt en vertegenwoordigt. Momenteel hebben ze 272 leden die actief zijn in alle economische sectoren, uit 94 landen. In totaliteit verenigen al deze leden zo’n 1 miljard vennoten.

Deze principes zijn ontstaan uit een bundeling van goede praktijken doorheen de

geschiedenis van de coöperatieve beweging en hebben dus, naast een ideologische component, een achterliggende economische grondslag. De mate waarin coöperaties zich identificeren met het coöperatieve gedachtegoed kan echter verschillen. In haar definitie van de coöperatieve identiteit gaf de ICA een eigentijdse invulling aan deze principes. Zo spreekt men binnen de internationale coöperatieve beweging vandaag van de volgende zeven principes van coöperatief ondernemen:

1. **Vrijwillig en open lidmaatschap.** Coöperaties zijn vrijwillige organisaties, open voor alle personen die de diensten ervan kunnen benutten en die de verantwoordelijkheden van het lidmaatschap willen aanvaarden, zonder seksuele, sociale, raciale, politieke of religieuze discriminatie.
2. **Democratische controle door de leden.** Coöperaties zijn democratische organisaties, gecontroleerd door hun vennoten, die actief deelnemen aan het beleid en de besluitvorming. Mannen en vrouwen zijn als verkozen vertegenwoordigers van de coöperatie rekenschap verschuldigd aan de vennoten. In principe hebben vennoten gelijk stemrecht of zijn ze minstens georganiseerd op een democratische manier.
3. **Economische participatie door de leden.** Het kapitaal van de coöperatie wordt gekenmerkt door billijke bijdragen en een democratische controle door de vennoten. Gewoonlijk is minstens een deel van het kapitaal gemeenschappelijk bezit van de coöperatie. Vennoten ontvangen gewoonlijk een beperkt rendement op het ingebrachte kapitaal. Vennoten gebruiken overschotten voor een of meerdere van volgende doelstellingen: de ontwikkeling van de coöperatie, het aanleggen van (ten dele ondeelbare) reserves, voordelen voor de vennoten in verhouding tot hun transacties met de coöperatie, en de ondersteuning van andere activiteiten die de goedkeuring van de vennoten meedragen.
4. **Autonomie en onafhankelijkheid.** Coöperaties zijn autonome zelfhulporganisaties die gecontroleerd worden door hun vennoten. Wanneer coöperaties akkoorden sluiten met andere organisaties, inclusief overheden, of kapitaal aantrekken van externe bronnen, dan doen ze dat op een manier die de democratische controle door de leden en de autonomie van de coöperatie waarborgt.
5. **Onderwijs, vorming en informatieverstrekking.** Coöperaties voorzien in onderwijs en vorming voor hun vennoten, hun verkozen vertegenwoordigers, hun managers en hun werknemers zodat deze op een doeltreffende manier kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de coöperatie. Ze informeren het ruimere publiek – met in het bijzonder jongeren en opiniemakers – over de aard en de voordelen van de coöperatie.
6. **Coöperatie tussen coöperaties.** Coöperaties bedienen hun vennoten het meest effectief en versterken de coöperatieve beweging door samenwerking via lokale, nationale, regionale en internationale structuren.
7. **Aandacht voor de gemeenschap.** Coöperaties werken voor de duurzame ontwikkeling van hun gemeenschap via beleidsmaatregelen die goedgekeurd worden door de vennoten.

Ecopower, een cvba die investeert in hernieuwbare energie, heeft deze principes voor haar vennoten 'vertaald'. Lees hiervoor Power Post 23, te vinden op de website van Ecopower, www.ecopower.be onder downloads, dan categorie PowerPost en ten slotte PowerPost 23.

3. Coöperatief ondernemen is een juridische rechtsvorm

Rechtsbronnen

De wettelijke bepalingen van de coöperatieve vennootschap vind je terug in Boek VII van het **Wetboek van Vennootschappen**, dat bestaat uit twee titels:

- bepalingen gemeenschappelijk aan alle coöperatieve vennootschappen: art. 350 tot en met art. 389
- bepalingen eigen aan de coöperatieve vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid: art. 390 tot en met art. 436.

Als rechtsvorm is de coöperatieve vennootschap wereldwijd gegroeid vanuit de gedachte om gezamenlijk voordelen te realiseren die door afzonderlijke, individuele inspanningen niet, of niet in dezelfde mate, zouden kunnen gerealiseerd worden. De solidariteitsgedachte staat hier dus centraal.

Van heel deze specifieke achtergrond is in het Wetboek van Vennootschappen geen spoor terug te vinden.

In bijzonder aanvullend recht, meer bepaald in het Koninklijk besluit van 8 januari 1962 waar de erkenningsvoorwaarden van de Nationale Raad voor de Coöperatie geregeld worden, vinden we de geest van deze specifieke achtergrond wel terug.

Deze erkenning hebben we al besproken onder punt II.6.



TAALKWESTIE

Wist je dat de afkorting cvba taalkundig correct geschreven wordt met kleine letters? Juristen echter geven er de voorkeur aan art.2 van het Wetboek van Vennootschappen toe te passen, waar letterlijk staat dat de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid afgekort wordt als CVBA en die met onbeperkte aansprakelijkheid afgekort wordt als CVOA.

De coöperatieve vennootschap

Op juridisch vlak bestaan er twee varianten van de coöperatieve vennootschap:

1. De coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid (cvoa)

Deze vennootschapsvorm voorziet een onbeperkte en hoofdelijke aansprakelijkheid van alle vennoten voor alle schulden van de vennootschap.

- ☐ Onbeperkte aansprakelijkheid betekent dat elke vennoot tot een in principe ongelimiteerd bedrag kan aangesproken worden voor de schulden van de vennootschap.
- ☐ Hoofdelijke aansprakelijkheid betekent dat de integrale schuld bij elke vennoot individueel kan verhaald worden; allicht zal dit de meest vermogende zijn. Het is dan aan deze vennoot om (een deel van) zijn geld te recupereren bij zijn collega-vennoten.

2. De coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (cvba).

Hier is de aansprakelijkheid van de vennoten beperkt tot hun inbreng.

Een mengvorm van een cvoa en een cvba is niet mogelijk: de wet voorziet heel uitdrukkelijk een verbod om in de statuten een onderscheid te maken tussen de vennoten al naargelang hun aansprakelijkheid.

Wanneer de vergelijking met andere vennootschapsvormen gemaakt wordt, zie je dat de cvoa het meest aanleunt bij de vof (vennootschap onder firma) en de cvba een grote overeenstemming heeft met de bvba (besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid).

Coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid

De regels met betrekking tot de oprichting, structuur, organisatie en werking van de cvoa zijn zeer soepel. De belangrijkste:

- ☐ Geen notariële akte vereist.
- ☐ Nagenoeg onbeperkte vrijheid inzake de organisatie en de werking van het bestuur en van de algemene vergadering.
- ☐ Geen minimumkapitaal vereist.

De cvoa is een zeer liberale vennootschapsvorm. Daartegenover staat de absoluut onvermijdelijke en niet te nuanceren hoofdelijke en onbeperkte aansprakelijkheid van de vennoten.

Deze vennootschapsvorm is omwille van die grote soepelheid zeer aantrekkelijk. Zeker voor professionele vennootschappen, waarin de vennoten uit hoofde van hun beroep toch hoofdelijk en onbeperkt aansprakelijk blijven, kan er geopteerd worden voor deze vennootschapsvorm. Denk hierbij bijvoorbeeld aan advocaten of artsen.

Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid

1. Oprichting

- Verplicht bij notariële akte
- Minstens drie personen
- Vat gedeelte van kapitaal bedraagt minimum 18.550 euro, dat voor minstens 6.200 euro en voor minstens één vierde per aandeel volstort moet zijn bij oprichting. Voor een cvba met sociaal oogmerk (cvba-so) is het minimum gedeelte van het vast kapitaal verlaagd naar 6.150 euro, voor minstens 2.500 euro volstort. Aangezien enkel dit vaste gedeelte van het kapitaal statutair wordt vastgelegd, moeten kapitaal- en vennotenbewegingen, die zich situeren in het variabel gedeelte van het kapitaal, niet notarieel worden vastgelegd.

2. Vennoten en aandelen

- Je kunt **vennoot worden** door in te schrijven op een of meerdere aandelen bij de oprichting.
- De aandelen zijn op naam en zijn in principe **vrij overdraagbaar** tussen vennoten, tenzij anders vermeld in de statuten.
- Nieuwe vennoten kunnen tot de vennootschap toetreden door in te schrijven op één of meerdere nieuwe aandelen, die worden uitgegeven in het kader van een verhoging van het vaste of van het variabele deel van het kapitaal. Men kan in de statuten de toegang op grond van zeer strikte criteria beperken, of door zeer algemene toetredingsnormen kan men de vennootschap de facto openstellen aan iedereen.
- Vennoten kunnen de vennootschap verlaten, maar het netto-actief van de vennootschap mag nooit lager zijn dan het vaste gedeelte van het kapitaal.
 - Een vennoot kan **aandelen terugnemen**: hij blijft dus vennoot maar met minder aandelen dan voorheen. Dit kan enkel de eerste zes maanden van het boekjaar en kan statutair verder beperkt worden. Zo kan bv. een kapitaalsvlucht voorkomen worden.
 - Een vennoot kan **vrijwillig uittreden**: hij neemt al zijn aandelen terug. Ook dit kan enkel de eerste zes maanden van het boekjaar en kan statutair verder beperkt worden. Logische tegenhanger hiervan is het recht om als vennoot opnieuw aandelen bij te nemen. Ook dit recht wordt best statutair geregeld.
 - Een vennoot kan **gedwongen worden om uit te treden** (bijvoorbeeld bij zijn overlijden of bij zijn faillissement) of kan worden **uitgesloten** op basis van een wettige reden of op basis van uitsluitingsgronden die in de statuten bepaald werden. De zesmaandenregel geldt hier niet.

- Wanneer vennoten de vennootschap verlaten, krijgen ze in principe de waarde van hun aandeel terug. Dit is 'de waarde van de aandelen zoals die zal blijken uit de balans van het boekjaar waarin de gebeurtenis heeft plaatsgehad'. Statutair kan men een eigen berekeningsbasis in de statuten opnemen, dat leidt tot een beter of minder goed resultaat dan de wettelijke regeling. Klassiek is de regel dat het bedrag wordt beperkt tot de oorspronkelijke kapitaalinbreng.

3. Bestuur

- Inzake bestuur genieten de vennoten van een coöperatieve vennootschap een zeer grote vrijheid: er moet een bestuursorgaan zijn, bestaande uit minstens één bestuurder die niet noodzakelijk vennoot hoeft te zijn.
Het bestuursorgaan wordt benoemd door de algemene vergadering.
- De statuten kunnen regelingen treffen over onder andere:
 - Het aantal bestuurders, de wijze waarop ze beraadslagen, besluiten en de cvba vertegenwoordigen.
 - De bevoegdheden van het bestuursorgaan. Hou er wel rekening mee dat een aantal bevoegdheden wettelijk zijn voorbehouden aan de algemene vergadering.
 - De wijze van benoeming. Merk op dat de algemene vergadering hierin inspraak moet hebben.
 - De duurtijd van het mandaat en de afzetbaarheid van een bestuurder.
- Aansprakelijkheid van het bestuursorgaan:
 - Wanneer het bestuursorgaan bepalingen van de statuten of van het Wetboek van Vennootschappen overtreedt, kan het hoofdelijk en solidair aansprakelijk gesteld worden voor schade die hieruit voortvloeit en die geleden wordt door derden of door de vennootschap.
 - Wanneer een bestuurder gewone beleidsfouten maakt, en hierdoor schade veroorzaakt aan de vennootschap, kan hij aansprakelijk gesteld worden voor de schade die hieruit voortvloeit en die geleden wordt door de vennootschap.
 - De bestuurders vragen op de jaarlijkse algemene vergadering kwijting voor hun beleid op grond van de voorgestelde jaarrekening. Een geldig verleende kwijting bevrijdt de bestuurders van deze persoonlijke aansprakelijkheid tegenover de vennootschap maar heeft geen invloed op de aansprakelijkheid ten aanzien van derden.

4. Algemene vergadering

- De algemene vergadering heeft zes voorbehouden bevoegdheden. Dit betekent dat alle bevoegdheden die buiten deze opsomming vallen, vrij kunnen geregeld worden tussen de algemene vergadering en het bestuursorgaan. De zes voorbehouden bevoegdheden zijn:
 1. Benoemen van bestuurders.
 2. Benoemen en om wettige reden afzetten en bepalen van de bezoldiging van de commissaris (een commissaris is enkel verplicht voor grote cvba's; hij controleert onder meer de getrouwheid van de jaarrekening die voorgelegd wordt aan de algemene vergadering).
 3. Goedkeuren van de jaarrekening, met inbegrip van de bestemming van het resultaat.
 4. Kwijting verlenen aan de bestuurders (en desgevallend aan de commissaris) met het daarbij horende recht om hen aansprakelijk te stellen.
 5. Wijzigen van de statuten voor zover deze betrekking heeft op het doel van de vennootschap.
 6. Eventueel benoeming van controlerende vennoten: in cvba's waar geen commissaris moet worden aangesteld, kan een controlerend vennoot worden aangesteld.
- Om de algemene vergadering samen te roepen heeft de wet een paar modaliteiten opgelegd:
 - Wanneer men statutair niet bepaalt hoe men de vennoten oproept tot de algemene vergadering (bv. bij gewone brief of door publicatie in kranten), gebeurt dit bij aangetekende brief 15 dagen voor de vergadering. Deze termijn kan men verlengen, maar best niet verkorten.
 - Vennoten die dit vragen kunnen vanaf 15 dagen voor de vergadering de documenten toegestuurd krijgen (gratis!) die aan de algemene vergadering moeten worden voorgelegd. In de statuten kan men van deze regel niet afwijken.
- Wat betreft het stemrecht verbonden aan de aandelen voorziet de wet: 'één aandeel, één stem'. Deze regeling kan in de statuten met de grootst mogelijke vrijheid worden aangepast. Enkele voorbeelden:
 - Eén vennoot, één stem. Het democratische zeggenschapsprincipe is eerder logisch in een coöperatie. Dit heeft niet alleen een ideologische, maar ook een economische achtergrond.

- Een combinatie van stemrecht per hoofd en per aandeel.
- Meervoudig stemrecht in functie van parameters zoals omzet, leeftijd, hoedanigheid.
- Meervoudig stemrecht, al dan niet gemilderd door een stemkrachtbeperking.
- Creatie van verschillende soorten aandelen met elk een eigen stemrechtregeling.

5. Jaarrekeningen en controle

- Een cvba is onderworpen aan de algemene regels inzake opstelling van jaarrekeningen en de controle daarop. De inhoud van een jaarrekening is afhankelijk van de grootte van de onderneming. Voor alle bedrijven geldt echter dat de jaarrekening de balans en de resultatenrekening moet bevatten.
- De jaarrekening moet verplicht worden neergelegd bij de Nationale Bank van België.
- De commissaris (voor grote cvba's) of de controlerende vennoot (voor kleine cvba's) hebben onderzoeks- en controlebevoegdheden ten aanzien van de inhoud van de jaarrekening.
- Het goedkeuren van de jaarrekening is een exclusieve bevoegdheid van de algemene vergadering.

6. Kapitaal en kapitaalbewegingen

- Een cvba heeft een kapitaal dat samengesteld is uit een vast en een variabel gedeelte:

Vast. Een gedeelte dat vast en onveranderlijk in de statuten is weergegeven, en dat enkel kan wijzigen mits een notarieel vastgelegde statutenwijziging. Dit gedeelte is volledig te vergelijken met het kapitaal in de nv of de bvba. Het bedrag van dit vaste gedeelte van het kapitaal moet worden verantwoord in een financieel plan, dat voor de oprichting aan de notaris ter bewaring wordt overhandigd. Minimaal dient dit vast bedrag 18.550 euro te bedragen, voor minstens 6200 euro en voor $\frac{1}{4}$ per aandeel volstort. Voor een cvba-so (zie hiervoor pagina 42) bedraagt het minimumkapitaal 6150 euro, voor minstens 2500 euro volstort.

Variabel. Een gedeelte dat veranderlijk is en dat kan wijzigen zonder dat dit in de statuten moet worden weerspiegeld en zonder dat dit notarieel moet worden vastgelegd. Deze schommelingen in het variabel kapitaal, zowel in min als in plus, worden veroorzaakt door uittredingen, toetredingen, terugnemingen en bijnemingen van aandelen. De cvba is de enige vennootschapsvorm die deze grote flexibiliteit biedt.
- De wet geeft geen enkele verhouding tussen vast en variabel kapitaal; de statuten kunnen dit uiteraard wel. Een slechts theoretisch verschil tussen

beiden of een onbestaand variabel kapitaal is niet verboden, maar kan wijzen op een eerder oneigenlijk gebruik van een cvba.

7. Winstuitkering

- De wet verplicht de algemene vergadering om jaarlijks met één twintigste van de nettowinst een reservefonds te vormen. Deze verplichting stopt van zodra het reservefonds één tiende van het vaste gedeelte van het kapitaal heeft bereikt.
- Met uitzondering van dit reservefonds is de winstverdeling statutair volledig vrij te regelen in een cvba, met dien verstande dat de algemene vergadering bevoegd is om over de uitkering te beslissen.

Europese coöperatieve Vennootschap (sce)

Op Europees niveau bestaat de mogelijkheid om een **Europese coöperatieve vennootschap** op te richten. Dit statuut is bedoeld om grensoverschrijdende activiteiten te kunnen ontwikkelen en samenwerkingsverbanden te kunnen aangaan.

Enkele kenmerken:

- De sce heeft een eigen rechtspersoonlijkheid.
- De zetel van een sce moet in een van de lidstaten van de Europese Gemeenschap zijn gelegen en moet samenvallen met de plaats waar het hoofdbestuur is gevestigd.
- De sce is onderworpen aan de rechtsregels van de lidstaat waar ze gevestigd is.
- De sce kan worden opgericht door ten minste vijf natuurlijke personen die in ten minste twee verschillende lidstaten verblijven of door ten minste vijf natuurlijke personen en vennootschappen of volgens het recht van een van de lidstaten opgerichte openbare of particuliere rechtspersonen. Dit op voorwaarde dat deze entiteiten in ten minste twee lidstaten verblijven of vestigingen hebben, dan wel onderworpen zijn aan het recht van ten minste twee lidstaten.
- De sce kan ook ontstaan als een fusie van coöperaties die zijn opgericht volgens het recht van een van de lidstaten en hun zetel en hoofdkantoor binnen de Europese Gemeenschap hebben. Daarbij geldt dat ten minste twee van de deelnemende coöperaties geregeld moeten worden door het recht van ten minste twee verschillende lidstaten.
- Ten slotte kan een sce worden opgericht als een omzetting van een coöperatieve onderneming die opgericht is volgens het recht van een van de lidstaten, die haar zetel en hoofdkantoor binnen de Europese Gemeenschap heeft en al minstens twee jaar een vestiging of filiaal heeft dat door het recht van een andere lidstaat is erkend.
- De sce vergt een minimumkapitaal van 30.000 euro (of een gelijkwaardig bedrag in nationale munt).
- Ze kan overal op de Europese markt opereren.
- Ze kan haar netwerk over de grenzen heen uitbreiden en haar transnationale

werking herstructureren zonder hiervoor een netwerk van filialen te hoeven oprichten.

- Er gelden bijzondere bepalingen met betrekking tot werknemersparticipatie om te voorkomen dat de medezeggenschap die werknemers hadden in de oorspronkelijke ondernemingen die aan een sce participeren zou worden uitgehold of buiten werking gesteld.
- De statuten moeten bepalen in welke deelbewijzen het kapitaal is verdeeld, hoe de vennootschap wordt bestuurd en gecontroleerd en hoe ze kan worden ontbonden.
- De sce kan niet het label 'met sociaal oogmerk' aannemen. De vennootschap met sociaal oogmerk is immers een typisch Belgische constructie.

Vennootschap met sociaal oogmerk (vso)

Vennootschappen met sociaal oogmerk verschillen in eerste instantie niet van andere handelsvennootschappen (zoals cvba, nv, bvba, ...). Zij hebben er wel uitdrukkelijk voor gekozen in hun statuten bijkomende voorwaarden op te nemen, die benadrukken dat ze niet op de verrijking van hun vennoten gericht zijn.

Alle handelsvennootschappen kunnen het vso–statuut aannemen. Vandaag de dag zijn 80 % van de vennootschappen met sociaal oogmerk cvba's. Niet onlogisch, want het vso–statuut vertoont immers enkele overeenkomsten met de erkenningsvoorwaarden voor de Nationale Raad voor de Coöperatie en met de coöperatieve principes.

Het uitgangspunt van de vso is echter verschillend van dat van coöperatief ondernemen: coöperatief ondernemen vindt in eerste instantie plaats om de dienstverlening aan de leden van de economische organisatie te verzekeren. Het vso–statuut is daarentegen in het leven geroepen als werkvorm voor dienstverlening aan de ruimere gemeenschap die ledenbelangen overstijgt.

Het statuut van een vennootschap met sociaal oogmerk is eerder een soort label en vormt geen rechtsvorm op zich. Men spreekt dan ook van een transversaal statuut. De doelstelling van dit label is het bieden van een juridisch statuut voor activiteiten die een sociaal oogmerk combineren met het nastreven van een commerciële en industriële activiteit als hoofdactiviteit.

Een cvba die het vso–statuut aanneemt, wordt afgekort als cvba–so.

Een vzw kan omgezet worden in een vennootschap met sociaal oogmerk. Daarvoor heeft de wet een strikte regeling voorzien. Dit is niet onlogisch, de wetgever heeft namelijk willen voorkomen dat het vermogen van een vzw, via een vennootschap met sociaal oogmerk waarvan de leden vennoot zijn, zou uitgekeerd worden aan de leden van de vzw.

De **statuten** van de vennootschap met sociaal oogmerk moeten volgende elementen bevatten:

- Een omschrijving van het sociale doel. Dit kan van interne aard zijn (bv. het realiseren van goede werkomstandigheden voor werknemers) of van externe aard (bv. het realiseren van maatschappelijke dienstverlening). Het mag niet bestaan in het verlenen van een onrechtstreeks vermogensvoordeel aan de vennoten.
- Een beschrijving van hoe de winst zal worden besteed in overeenstemming met het sociale oogmerk.
- De voorwaarde dat niemand op de algemene vergadering meer dan 10 % van de stemmen (5 % als er onder de vennoten ook nog werknemers zijn) mag bezitten.
- De vermelding dat wanneer de vennootschap een beperkt rechtstreeks vermogensvoordeel aan haar vennoten uitkeert, dit niet hoger mag zijn dan de rentevoet vastgesteld door de koning voor de coöperaties erkend voor de NRC.
- Elk jaar moet er een speciaal verslag worden opgesteld waarin de vennootschap vermeldt hoe ze haar sociale doel heeft verwezenlijkt.
- Een omschrijving van hoe een werknemer vennoot kan worden.
- Een omschrijving van hoe een werknemer-vennoot die niet meer voor de vennootschap werkt, de hoedanigheid van vennoot kan verliezen.
- De vermelding dat, in geval van vereffening, het kapitaal dat na de vereffening overblijft, een bestemming zal krijgen die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociale oogmerk van de vennootschap.

VI. LIJST VAN DE BIJLAGEN

1. Vergelijking rechtspersonen

	CVBA	CVOA	COMMLV	BVBA	VOF	NV
Notariële akte	Vereist	Niet vereist	Niet vereist	Vereist	Niet vereist	Vereist
Kapitaal						
Min. kapitaal	18.550 euro (6.150 euro voor een CVBA-SO)	Geen minimumkapitaal vereist	Geen minimumkapitaal vereist	18.550 euro (12.400 euro voor een E-BVBA)	Geen minimumkapitaal vereist	61.500 euro
Min. te volstorten	* 6.200 euro (2.500 euro voor een CVBA-SO) * elk aandeel dat een inbreng in geld vertegenwoordigt, moet voor ¼ volstort zijn * elk aandeel dat een inbreng in natura vertegenwoordigt, moet voor ¼ volstort zijn	/	/	* 6.200 euro (12.400 euro voor een E-BVBA) * elk aandeel dat een inbreng in geld vertegenwoordigt, moet voor 1/5 volstort zijn * elk aandeel dat een inbreng in natura vertegenwoordigt, moet volledig volstort zijn	/	* 61.500 euro * elk aandeel dat een inbreng in geld vertegenwoordigt, moet voor ¼ volstort zijn * elk aandeel dat een inbreng in natura vertegenwoordigt, moet voor ¼ volstort zijn
Aandelen						
Soorten	Op naam	Op naam	Op naam	Op naam	Op naam	Op naam of gedematerialiseerd
Overdraagbaarheid	Statutair bepaald <i>Vrije toe- en uittrading mogelijk</i>	Statutair bepaald <i>Vrije toe- en uittrading mogelijk</i>	Niet overdraagbaar zonder het akkoord van de andere vennoten	Niet overdraagbaar zonder het akkoord van de andere vennoten	Niet overdraagbaar zonder het akkoord van de andere vennoten	Vrij overdraagbaar
Aandeelhouders						
Aantal	Minimum 3	Minimum 3	Minimum 2 (1 beheerend + 1 stille vennoot)	Minimum 1	Minimum 2	Minimum 2
Aansprakelijkheid	* Beperkt (ten belope van inbreng) * Aansprakelijkheid voor schulden van de vennootschap tot vijf jaar na uittrading/ <i>uitsluiting</i>	Onbeperkt en hoofdelijk * Aansprakelijkheid voor schulden van de vennootschap tot vijf jaar na uittrading/ <i>uitsluiting</i>	* Beherende vennoten onbeperkt en hoofdelijk * Stille vennoten beperkt (ten belope van inbreng)	Beperkt (ten belope van inbreng)	Onbeperkt en hoofdelijk	Beperkt (ten belope van inbreng)
Bestuur	Minstens 1 bestuurder	Minstens 1 bestuurder	Minstens 1 zaakvoerder	Minstens 1 zaakvoerder	Minstens 1 zaakvoerder	Minstens 3 bestuurders
Controle	* Door vennoten * Door bedrijfsrevisor	Door vennoten	Door vennoten	* Door aandeelhouders * Door bedrijfsrevisor	Door vennoten	* Door aandeelhouders * Door bedrijfsrevisor

2. Interessante websites en verwijzingen rond coöperatief ondernemen

- www.coopburo.be
- Website van de Nationale Raad voor de Coöperatie:
http://mineco.fgov.be/SME/cooperatives/home_nl.htm
- Website van ondernemingen en organisaties die reeds vele jaren ervaring hebben met coöperatief ondernemerschap en deze graag willen delen:
www.coopkracht.be
- Boek Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (red.) (2008), Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk. Leuven: Acco, 185p.
- Publicatie van Vanhove, M., Samen werken aan de toekomst. De kracht van coöperaties. Uitgegeven door Cera, 2003, 77 pagina's, te bestellen via <http://www.cera.be/cera/nl/library/>
- Gijssels, C. & Van Opstal, W. (2008), Coöperatief verantwoord ondernemen.
- E-note 5 van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, Leuven: HIVA-KU Leuven /Cera: www.cooperatiefondernemen.be

3. Bronnen voor het maken van deze startersgids

Voor het schrijven van deze startersgids deden we een beroep op het vele werk dat al gedaan werd rond de behandelde thema's. Hieronder vind je, per hoofdstuk, onze inspiratiebronnen:

Voor de hoofdstukken '**Wat is coöperatief ondernemen precies?**' en '**Grondwerken**'

- Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (red.) (2008), Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk. Leuven, Acco, 185 p.
- Gijssels, C. & Van Opstal, W. (2008), Co-operatief verantwoord ondernemen.
- E-note 5 van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, Leuven: HIVA-KU Leuven/Cera – www.cooperatiefondernemen.be
- Lievens, J., Grondig vennootschapsrecht (2004), Brussel, Ehsal, Centrum Postuniversitaire studies, 576 p.
- www.ecopower.be
- Jacobs, L. & Van Opstal, W. (2013) Wat is coöperatief ondernemen. Gent: Samenleving & Politiek.
- Van Opstal, W. (2012) Coöperaties in België. Profielschets 2005-2010. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Voor het hoofdstuk '**Starten met een coöperatie**'

- Cooperative Grocers' Information Network (2002), How to start a foodcoop? <http://www.sgin.org.howto.html>
- Ohio Cooperative Development Center, How to start a cooperative? Cooperative Information Report 7 – <http://ocdc.osu.edu/pdf/startcoop.pdf>
- Groen, A. & E. Kooger (2006), Delen is winst. Naar een coöperatieve onderneming. Tilburg: PON.
- Dynamisch ondernemingsplan, starten met kennis van zaken, versie maart 2009. Een werkinstrument te downloaden via www.agentschapondernemen.be of te bestellen via info@agentschapondernemen.be
- Hollebecq, H. (2013). Coop Workshop: starten met een coöperatie. Coopburo, Leuven.

Voor het hoofdstuk '**Tien zaken om zeker te doen en in het oog te houden!**'

- Coopkrant nr. 1, Deugdelijk bestuur in coöperaties. Een uitgave van Coopkracht, overlegplatform voor mens- en milieuvriendelijke coöperatieve bedrijven. Te bestellen via info@coopkracht.be – www.coopkracht.be

Voor de checklist: '**Tien valkuilen bij coöperatief ondernemen**'

- OBS 357, Principles of Cooperative management, Course outline, the open university of Tanzania, Faculty of business management, <http://www.out.ac.tz/current/course%20outlines/FBM/OBS357.pdf>
- How to start a cooperative, Rural business/cooperative service: Cooperative information, report 7, <http://www.rurdev.usda.gov/RBS/pub/cir7/cir7.pdf>

VII – WAARVOOR KUN JE TERECHT BIJ COOPBURO?

1. *Wat is Coopburo?*

Coopburo is de coöperatieve dienstverlener van Cera die mensen, organisaties en beleid informeert, inspireert en hen adviseert over coöperatief ondernemen.

2. *Wie kan bij Coopburo terecht?*

Alle initiatieven, zowel in de profit- als de socialprofitsector, uit diverse sectoren: productie, (klein)handel, diensten, land- en tuinbouw, energie, kunst en cultuur, creatieve industrie, sport, sociale economie, zorg, wonen enz.

3. *Wat doet Coopburo?*

Adviesverlening en begeleiding

Bestaande en nieuwe coöperaties of samenwerkingsverbanden kunnen bij Coopburo terecht voor:

1) **Strategie en organisatieontwikkeling:**

Coöperatieve identiteit, strategiebepaling, stakeholders- en vennotenanalyse

2) **Juridisch advies:**

Vennotenadministratie, opstellen statuten, prospectus, erkenning NRC, diverse juridische coöperatieve vragen

3) **Financieel advies:**

Coöperatief businessplan, coöperatief financieel plan, financieel beleid (boordinstrumenten voor planning en opvolging)

4) **Governance:**

Goed bestuur, communicatie, participatie en inspraak, stakeholders- en vennotenmanagement

Vorming en ontmoeting

Coopburo organiseert allerlei vormingsactiviteiten:

- **Coop Workshop:** een stevige introductie in coöperatief ondernemen. Je kunt er jouw coöperatieve idee voorleggen aan de begeleiders en aan de andere deelnemers, een aanrader voor starters en geïnteresseerden.
- **Coop Explore:** een begeleid bezoek aan een binnenlandse coöperatie.
- **Coop Tour:** een meerdaags programma met een bezoek aan één of meerdere coöperaties in een buitenlandse regio.
- **Coop Event:** een tweejaarlijks inspiratie- en netwerkmoment voor coöperatieve ondernemers, geïnteresseerden, organisaties en beleid.

Meer informatie over deze activiteiten vind je op coopburo.be/kalender. Of je leest er alles over in ons e-zine Coop News.

Zoek je iemand voor een lezing of een workshop over een coöperatief topic? Ook dan kun je bij Coopburo terecht.

Onderzoek en ontwikkeling

Coopburo werkt samen met Cesoc-KH Leuven en de 'Chaire Cera' binnen HEC-ULg aan onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten:

- Kwalitatief met bijzondere aandacht voor actuele maatschappelijke uitdagingen en tendensen.
- Kwantitatief om een inzicht te krijgen op betrouwbare statistische gegevens over het coöperatief landschap

Kunnen wij je van dienst zijn? Contacteer ons voor meer informatie, maak een afspraak of vraag een offerte.

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Coopburo
Mgr. Ladeuzeplein 15
3000 Leuven

016 27 96 88

Je kunt deze Startersgids downloaden op www.coopburo.be.

Daar vind je ook meer informatie over Coopburo en
kun je je abonneren op CoopNews, ons gratis magazine.

.