



CoöperatiePlanner

Samen ondernemen

— Stap voor stap —

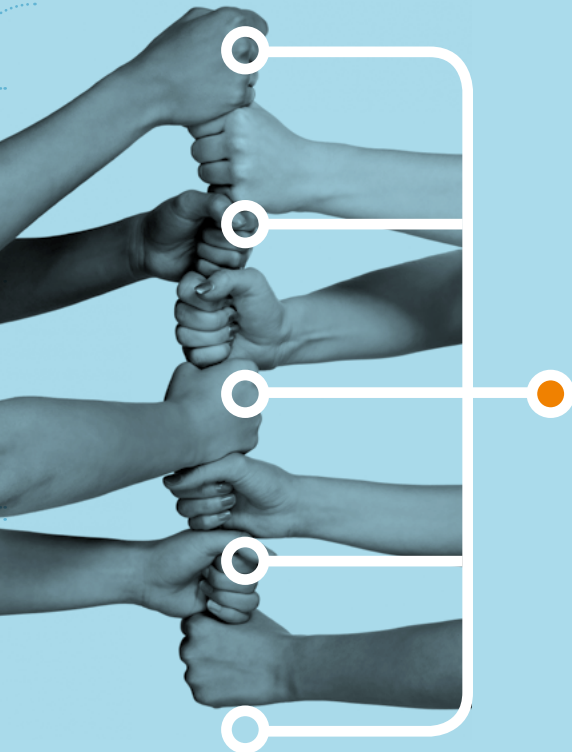
Een aandeel in elkaar



Rabobank

U kunt op elkaar bouwen

U wilt iets voor elkaar krijgen, samen met andere mensen. Een initiatief starten op het gebied van duurzame energie bijvoorbeeld, of zorg voor elkaar. Dat past helemaal in de ontwikkeling van onze samenleving.



We nemen zelf verantwoordelijkheid en we hebben meer aandacht voor onze omgeving. Onze buurt, onze plaats, de mensen om ons heen. Duurzaamheid speelt daarbij een belangrijke rol.

Als uw initiatief vorm krijgt en een rechtsvorm nodig is, ligt een coöperatie voor de hand. **U gaat samen ondernemen.** U bedenkt samen oplossingen en u deelt uw kennis, de kosten en de risico's van het samenwerken. En straks natuurlijk ook de inkomsten, dus u bestemt samen waar de winst naartoe gaat.



Anne Hilderink, initiator en ontwikkelaar
van dorpscoöperatie Klooster&Buren

‘Zorg is het hart van elke gemeenschap.’

De dorpscoöperatie Klooster&Buren in het Noord-Groningse Kloosterburen biedt nu nog alleen zorg aan, maar heeft een veel bredere doelstelling. In de vijf dorpen van het voormalige Kloosterburen wonen zo’n 1.400 mensen.

“**IN** 2003 hebben wij hier zelf een **dorpsvisie** ontwikkeld” aldus Anne Hilderink. Vaak doen overheden met hun beleidskeuzes over dunbevolkte gebieden géén recht aan de unieke kansen in het landelijke gebied. Het moet op een andere manier dan provincie en gemeente voorstellen. Daarom gaan we het zelf aanpakken.

“Deze plek is uniek. We hebben hier een **klooster** uit de Middeleeuwen. Een cultuurlandschap van 2.000 jaar oud.

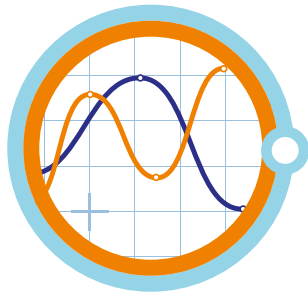
Met naast de deur Unesco werelderfgoed: het **waddengebied**. Kortom, dit is een gebied met ongelooflijk veel waarde en het is hier heerlijk stil en ruim. Zo’n prachtplek laten we niet wegwijnen. Waar de overheid publieke functies - cultuur, zorg, monumenten - wegbezuinigt, zetten we **zelf** voorzieningen op. Daarmee willen we het unieke aan deze plek zichtbaar maken.”

“We hebben het plaatselijke **zorgcentrum** omgebouwd tot een kleinschalige voorziening voor ouderen en verstandelijk gehandicapte jongeren. Dat werkt prima. Daarnaast organiseren we al 10 jaar een dagbesteding. Die doet veel nuttig werk en is niet meer weg te denken uit het dorp. Zo is de zorg ook hier het hart van de gemeenschap. **Alles versterkt elkaar.**”

“De bank heeft het verschil gemaakt!”

Anne Hilderink: “De Rabobank steunt ons waar ze maar kan. Deelt ervaring & kennis en bracht ons in contact met een juridisch adviseur. Fantastisch, zeer welkom en erg waardevol. De bank heeft bij ons echt het verschil gemaakt.”

Wat coöperaties zo uniek maakt



Op de volgende pagina vind u de gehele Coöperatie-Planner.

In een coöperatie lopen altijd twee ontwikkelingen schouder aan schouder. De vereniging en de onderneming.

- **De vereniging volgt de lijn van het ideaal:** waar geloven we in, wat verbindt ons, waar gaan we voor, hoe gaan we met elkaar om, wat spreken we af?
- **De onderneming volgt de lijn van het resultaat:** hoe pakken we het aan, waar vinden we de middelen, wat doen we eerst, hoelang gaat het duren, wat doen we daarna?

De twee lijnen zijn met elkaar **verstrengeld**. Ze hebben elkaar nodig en ze versterken elkaar. Soms ligt de nadruk op de ene lijn, dan geeft u extra aandacht aan de andere. Maar u verliest géén van beide uit het oog. Want u herkent ze als twee aspecten van één organisatie.

WAT ÚW COÖPERATIE UNIEK MAAKT

Elke groep mensen die samenwerkt is anders. Elke coöperatie dus ook. Elke coöperatie legt andere accenten. Coöperaties hebben met elkaar gemeen dat het primaire doel niet winst maken is, maar het gezamenlijk ondernemen.

De leden vormen de kern van elke coöperatie

Samenwerken staat dus altijd centraal in uw doelstelling. Als dat niet zo is, kunt u misschien beter een stichting oprichten, of een BV. Dan hoeft u zich niet te bekommeren om inspraak of vergaderen.

Wat voor coöperatie wilt ú neerzetten?

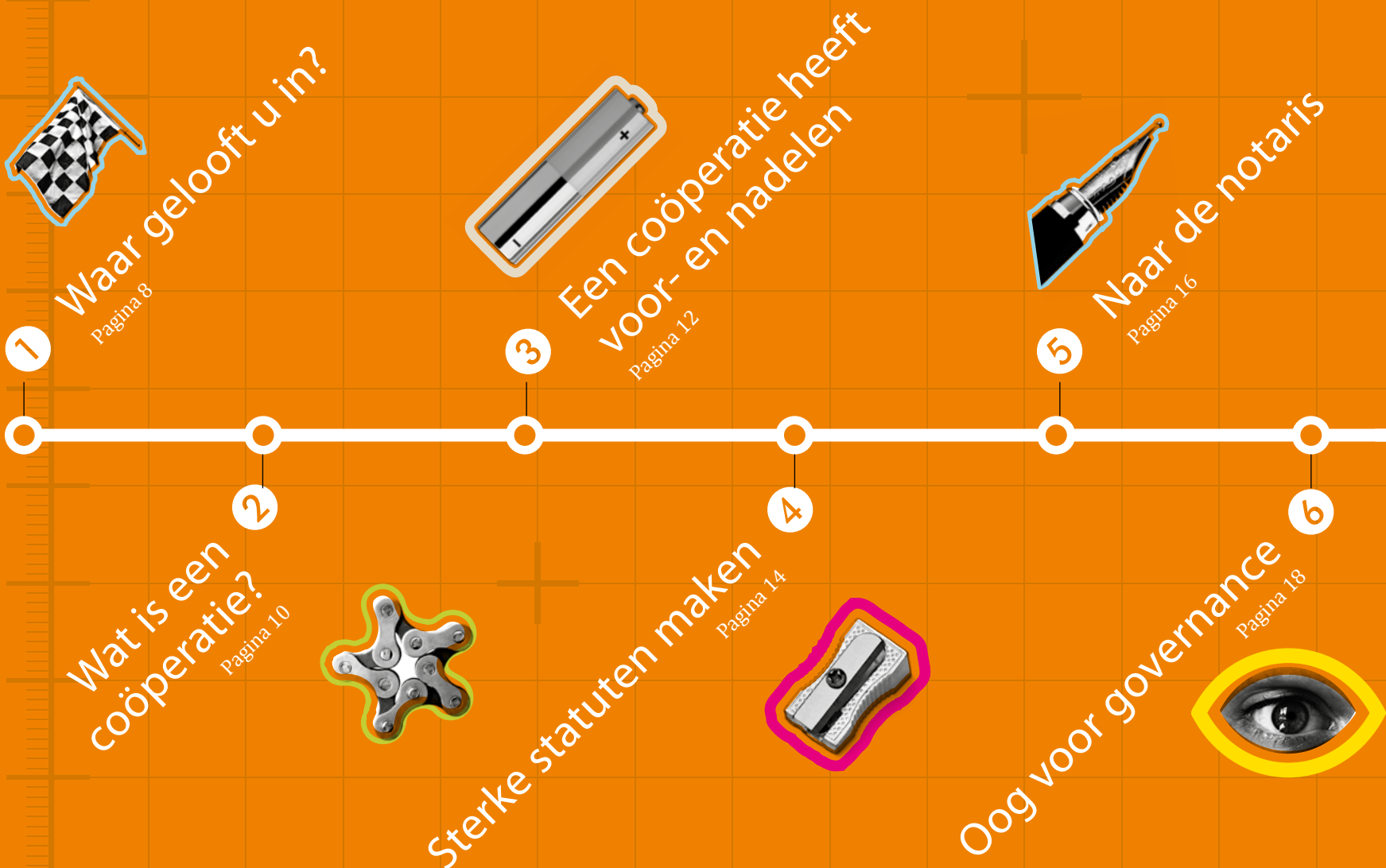
In dit boekje leest u wat er zoal bij komt kijken om succesvol coöperatief te ondernemen. Waarmee de Rabobank kan helpen. Wat de notaris voor u kan doen en hoe hij zorgt voor de verplichte inschrijving bij de KvK. Maar vooral wat u zelf allemaal in huis moet hebben of halen. De belangrijkste tip: er is veel kennis beschikbaar. Daar kunt u gebruik van maken. Te beginnen met dit boekje.

Planner





De lijn van het ideaal — een coöperatieve vereniging opzetten



7

Hoe komen we
aan leden?
Pagina 20



8

Workshops voor
coöperaties
Pagina 24



DE KIP EN HET EI

De werkelijkheid houdt zich niet altijd aan een inhoudsopgave. Dat geldt ook voor de oprichting van een coöperatie. Soms zult u de dingen in een andere volgorde doen, omdat dat nu eenmaal zo uitkomt.



1

Waar gelooft u in?

Vóór u van start gaat met de organisatie van uw initiatief, is het goed om enkele kernvragen te formuleren. En voor uzelf te beantwoorden.

“Wees niet bang om te falen. Je hoeft het maar één keer bij het juiste eind te hebben.”

— **Drew Houston** (oprichter Dropbox)

WAAROM DOEN SOMMIGE BEDRIJVEN HET BETER DAN ANDERE?

Organisaties die goed weten waar ze voor staan, blijken het meest succesvol te zijn. Stel uzelf daarom de belangrijke vraag: **waarom** doen we wat we doen? Waar geloven wij in, waarvoor komen wij in beweging? En waarom is dat interessant voor andere mensen?

WAAROM GELOOFT U ZO STERK IN UW INITIATIEF?

Wat is de dieperliggende waarde die u zó de moeite waard vindt, dat u er bakken met energie in wilt inves-

teren? Het antwoord is nooit alleen 'geldelijk gewin', want geld is hooguit een middel. Het antwoord is altijd: de verwezenlijking van een ideaal waar mensen volmondig JA tegen kunnen zeggen. Omdat zij geloven wat u gelooft. Hier past: alleen ga je sneller, samen kom je verder.

HELDER VOOR U, HELDER VOOR ANDEREN

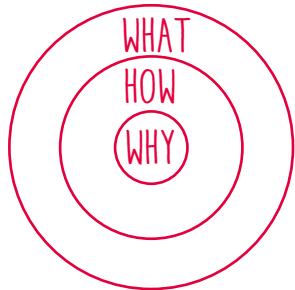
Als u zegt: wij willen veel geld verdienen, of: veel windmolens neerzetten, dan kunt u minder steun verwachten dan wanneer u zegt: wij geloven in onafhankelijkheid en duurzaamheid. De volgende vraag is dan **hoe**: door technologie te omarmen die ons zelfredzaam maakt, bijvoorbeeld. En **wat** wilt u doen: we beginnen met onze eigen energie op te wekken.





The Golden Circle

De vraagstelling aan organisaties - waarom, hoe, wat - komt uit de Gouden Cirkel van Simon Sinek. Start in de kern en beweeg altijd van binnen naar buiten.



De TEDTalk van Simon Sinek op YouTube behoort tot de meest bekeken video's ter wereld.



3 kernvragen:

WHY

Wij **zien** (uw visie op ontwikkelingen om u heen):

- dat _____
- dat _____
- dat _____

Wij **geloven** (in 1 à 3 zinnen)

Daarom **willen** wij (in 1 à 3 zinnen)

HOW

Hoe? (maximaal 5 manieren / middelen noemen)

- door _____
- door _____
- door _____
- door _____
- door _____

Kernwaarden (3 à 5)

-
-
-
-

3 Strategiepijlers:

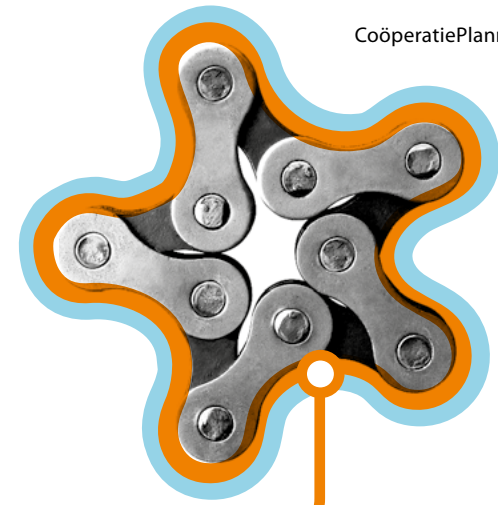
-
-
-

WHAT

Wat? (in 5 regels)

2

Wat is een coöperatie?



Coöperatie betekent samenwerking. Een coöperatie is een onderneming in verenigingsverband. De vereniging heeft leden, die samen een bedrijfsmatige activiteit. Een coöperatie kan van alles doen met en voor de leden.

WAT VOOR COÖPERATIE GAAT U OPRICHTEN?

Er bestaan coöperaties in alle soorten en maten. Voor de wet zijn alle coöperaties hetzelfde. De initiatiefnemers geven kleur bij de start en de leden kleuren de coöperatie verder in. In dit boekje focussen we op coöperaties met een ideële en/of duurzame signatuur. Ook binnen die categorie is veel variatie. Veel coöperaties kopen spullen in en verkopen die aan de leden - bijvoorbeeld zorg, energie of glasvezel. Daarnaast zijn er coöperaties op het gebied van wonen. Veel coöperaties streven een sociaal doel na - bijvoorbeeld bemiddeling en informatie over ouderenzorg. De **Rabobank** en **Achmea** zijn grote coöperaties, maar er bestaan ook coöperaties met slechts een handvol leden. Ook voor zzp'ers kan een coöperatie interessant zijn. Meer informatie hierover op www.ikgastarten.nl.

Producten ontwikkelen en inkopen bijvoorbeeld. Installaties bouwen en exploiteren. Zorg regelen voor haar leden. Spullen verkopen. Een bedrijvencentrum runnen. De gewone bedrijfskundige wetten gelden ook voor het voeren van een bedrijf binnen een vereniging. Een belangrijk verschil met een 'gewone' onderneming: **de coöperatie ziet winst niet als primaire doelstelling.**



DE 7 COÖPERATIEVE PRINCIPES

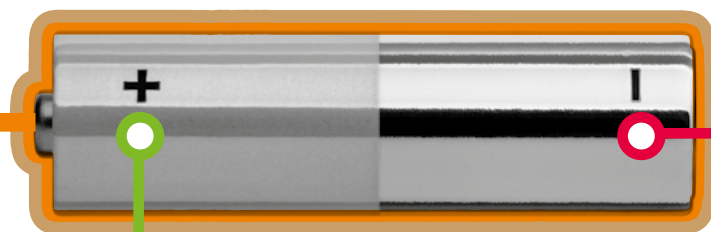


Kernclubje

Haal eerst een kernclubje van leden bij elkaar en probeer zo scherp mogelijk te krijgen waarom u samen dit initiatief wilt lanceren. Wees hierbij helder over uw creatieve talenten, maar kijk ook kritisch naar risico's en (financiële) haalbaarheid. De volgende stap is het opstellen van het eerste concept van de statuten. Als u samen zo'n traject heeft doorlopen, wordt het tijd om het clubje uit te breiden. Tijd om serieus te starten met de ledenwervingscampagne.

3

De coöperatie als rechtsvorm: voor- en nadelen



DE VOORDELEN

Een coöperatie is een **democratische** samenwerkingsvorm, van en voor leden. Leden kunnen meestal makkelijk **toetreden**. Samen vormen ze een algemene ledenvergadering, dat is het hoogste orgaan. Door goed samen te werken krijgen mensen méér **voor elkaar**. Het gemeenschappelijke belang zorgt voor **continuïteit**. Samenwerking leidt tot **schaalvoordelen**, bijvoorbeeld bij inkoop. Er is veel **vrijheid** bij het maken van statuten en een coöperatie mag winst uitkeren. Ook kunt u afspraken maken over **aansprakelijkheid**.

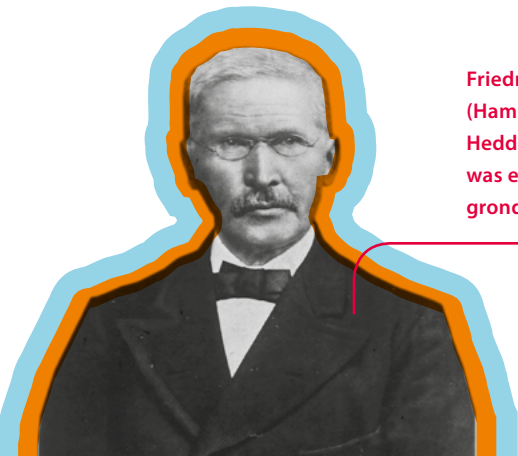
DE NADELEN

Het oprichten van een coöperatie vergt meer **tijd** dan sommige andere rechtsvormen. De democratische besluitvorming verloopt soms **traag**. Er kunnen spanningen optreden tussen het gemeenschappelijk **belang** en de individuele belangen van leden. Het eigen vermogen wordt ingebracht door de leden en is van alle leden samen; een lid kan dit niet zomaar verzilveren. Verder kan een coöperatie **geen ANBI** status krijgen. Dat maakt deze rechtsvorm minder geschikt om fondsen te werven voor ideële doelen.

DE PIONIER RAIFFEISEN

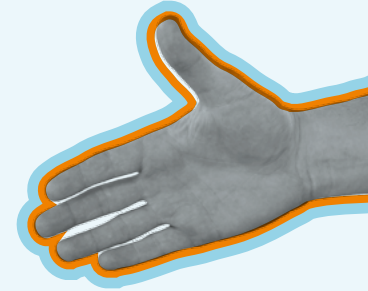
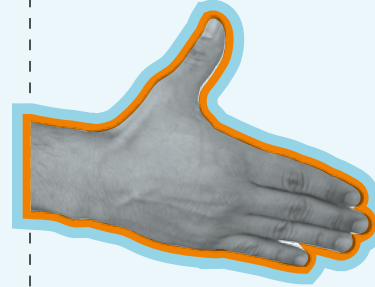
Het idee van coöperaties is niet nieuw. Ze bestaan al sinds de 19e eeuw. Een van de eerste was een kredietcoöperatie in Duitsland. Boeren gingen elkaar geld lenen en maakten zo een eind aan de woekerpraktijken van rijke handelaren. Onze Rabobank is ooit voortgekomen uit zo'n negentiende-eeuwse boerenleenbank.

Ook nu en in de toekomst hebben we coöperaties hard nodig. Het is een ideale organisatievorm voor eigenwijze burgers die de handen ineenslaan om zelf iets moois op te zetten. Door effectief samen te werken, maken we ons onafhankelijk van grote bedrijven en een trage overheid. We stellen de menselijke maat weer centraal en we nemen de regie in eigen hand. Uit betrokkenheid en omdat het kan.



Friedrich Wilhelm Raiffeisen
(Hamm, 3 mei 1818 –
Heddesdorf, 11 mei 1888)
was een Duitse burgemeester en
grondlegger van de Rabobank.

Geloven in de kracht van samenwerken



De Rabobank steunt burgers in hun initiatiefkracht en ambitie. Dat kan variëren van het realiseren van een glasvezelnetwerk of een windmolen tot de samenwerking om te zorgen voor betere zorg in de buurt.

Zo geeft de bank vorm aan de coöperatieve principes: onderwijs, vorming, samenwerking tussen coöperaties en bijdragen aan duurzaamheid. Daarom zijn wij de natuurlijke partner in bankenland om coöperatieve initiatieven te versterken. Want wij geloven in de kracht van samenwerken. Mensen en bedrijven maken meer impact als ze samen optrekken, een aandeel nemen in elkaar. Wij helpen mensen graag om zich duurzaam met elkaar te verbinden. Om te verbeteren, te vernieuwen, te innoveren.

Wij versterken onze klanten en hun omgeving met financiële diensten en toegang tot kennis en netwerken. Zodat zorg voor mensen, klimaat en natuur hand in hand gaat met nieuwe verdienmogelijkheden en economische ontwikkeling.

4

Sterke statuten maken

Een coöperatie bestaat bij de gratie van de leden. Sterke statuten dragen bij aan een gestroomlijnde samenwerking. Het opstellen van statuten is niet de meest inspirerende bezigheid. Maar het is wel een belangrijke stap in de oprichting van uw coöperatie. Gelukkig hoeft u niet het wiel opnieuw uit te vinden.

WAAR GAÁT HET OVER?

In de statuten staat waarom de coöperatie bestaat (de doelstellingen) en hoe de coöperatie bestuurd gaat worden. Statuten gaan dus over leden, bestuurders, vergaderen, financiën en verslaglegging. Droge kost, denkt u misschien. Dat kan zo lijken, maar van goed doordachte spelregels heeft u straks jarenlang plezier.



WAT MOET ER ALTIJD IN STAAN?

- wat de **doelstelling** is van uw coöperatie;
- wie **lid** mogen worden, hoe leden toetreden en uittreden;
- wie verder **betrokken** kan zijn, bijvoorbeeld donateurs, klanten;
- hoe vaak de **ledenvergadering** bijeenkomt;
- hoe de leden een **bestuur** kiezen;
- welke **bevoegdheden** het bestuur heeft;
- welke **besluiten** het bestuur moet voorleggen aan de leden;
- hoe de **financiële verslaglegging** plaatsvindt;
- wie de **statuten** kan wijzigen of de coöperatie kan opheffen.



“De enige plaats waar succes vóór werk komt, is het woordenboek.”

— Vidal Sassoon



HOE KOMEN WE AAN STERKE STATUTEN?

De wet biedt coöperaties veel vrijheid bij het opstellen van statuten. Praktische voorbeelden van statuten vindt u op internet. Bijvoorbeeld op de site van **HIERopgewekt**, hét kennisplatform voor lokale duurzame energie initiatieven: www.hieropgewekt.nl. Hun model voor energie-coöperaties kunt u naar eigen smaak aanpassen voor andere doelstellingen.

De **algemene ledenvergadering** heeft het laatste woord over de statuten. Aan het begin van de coöperatieve ontwikkelweg zijn er vaak nog geen leden en dus geen ALV. De tussenweg is de oprichtingsstatuten met een oprichtingsbestuur. Dit is een concreet startpunt, daarna zijn de statuten aan de ALV. Logisch, want een coöperatie is een democratie. U moet de statuten laten passeren door een **notaris** (zie volgende hoofdstuk). Anders zijn ze niet geldig. Dat geldt later ook voor wijzigingen.

TIP

Publiceer de statuten en reglementen, transparantie en openheid horen bij de coöperatie. Geïnteresseerden en toekomstige leden kunnen dan kennis nemen van de coöperatie en haar intenties.

STATUTEN VS REGLEMENTEN

Een belangrijke afweging: wat zetten we in de **statuten** en wat in het **huishoudelijk reglement**? In de ontwerp-fase - als u met uw initiatiefgroepje aan de keukentafel zit te schrijven - kunt u nog alle kanten op. Zolang u niet naar de notaris bent geweest om de coöperatie op te richten, zijn wijzigingen snel doorgevoerd. Later kost dat veel meer tijd, energie en geld. **Statutenwijzigingen** moeten dan altijd door de ledenvergadering en via de notaris. Dat kan juist uw bedoeling zijn, maar als u flexibel wilt blijven kiest u voor een ruime formulering in de statuten die u later uitwerkt in een huishoudelijk reglement. Dat kunt u wijzigen in de beslotenheid van de vereniging (de ALV), dus zonder notaris en kosten. Goede reglementen dragen ertoe bij dat uw coöperatie soepel en toetsbaar gaat functioneren. Naast het huishoudelijk reglement kunt u nog andere reglementen opstellen. Zoals een klachtenreglement of een bestuursreglement.

LEDENOVEREENKOMSTEN

Coöperaties maken ook vaak gebruik van **ledenovereenkomsten**. Hierin tekenen het lid en de coöperatie voor de afspraken die ze maken. Zo'n overeenkomst is een goed idee als de coöperatie namens de leden én met geld van de leden gaat investeren, bijvoorbeeld in een zonne-energiecentrale. De coöperatie moet er dan op kunnen vertrouwen dat de leden **financieel 'doorkomen'**. Anders kunnen de rekeningen niet worden betaald. De leden willen in zo'n situatie graag weten wat er met hun geld gebeurt. En dat ze het terugkrijgen als het project eventueel niet doorgaat.

5

Naar de notaris en KvK (Kamer van Koophandel)

De statuten zijn (bijna) rond. U heeft wat geld en u bent minimaal met twee aspirant-leden. Daarmee kunt u naar de notaris.

Notarissen kosten (soms veel) geld. Zorg daarom dat u **zelf** al zoveel mogelijk voorbereidt. Dan blijven de kosten beperkt.

De notaris neemt de statuten met u door, voorziet u van deskundig **advies** en passeert de **oprichtingsakte**. Daarmee is uw coöperatie officieel opgericht. Direct na de oprichting moet u de coöperatie laten inschrijven bij de **Kamer van Koophandel** (KvK). Doorgaans hoeft u dat niet zelf te doen, maar regelt uw notaris de inschrijving. De KvK zorgt voor registratie bij de **Belastingdienst**.



TIP

U heeft het uittreksel uit het Handelsregister van de KvK nodig om een bankrekening te openen.



“Het kan behoorlijk complex zijn om iets simpel te maken.”

— Jack Dorsey (Twitter)



Arien Scholtens, voorzitter deA:

‘Wat landelijk moeilijk gaat — lukt lokaal wel’

Energiecoöperatie deA produceert en levert energie in Apeldoorn. Arien Scholtens is voorzitter van het bestuur en betrokken vanaf het eerste uur.

ook al iemand van de Rabobank in. Met 40 aspirant-leden hebben we gezamenlijk een plan ontwikkeld dat door iedereen werd gedragen. Dat past binnen onze kernwaarden: betrokken, betrouwbaar, duurzaam, transparant, kwaliteit en continuïteit.”



Tip van Arien

‘Een lokaal energiebedrijf, hoe doe ik dat?’ (een boekje over energiecoöperaties).

<http://www.hieropgewekt.nl/actueel/een-lokaal-energie-bedrijf-hoe-doe-ik-dat>

“Wij zijn in 2010 gestart vanuit de overtuiging dat **duurzame energie** broodnodig is. Met fossiele brandstoffen redden we het niet. Landelijk wordt veel gepraat, met nog weinig concrete resultaten. Op lokaal niveau krijg je veel makkelijker iets van de grond. Uiteindelijk hebben we elkaar natuurlijk wel allemaal nodig bij zo’n enorme transitie. Ook willen wij mensen laten zien dat zij zelf een positieve verandering teweeg kunnen brengen in de klimaatverandering. Wij geloven dat je er iets aan kunt doen. Hoe? Door lokaal het verschil te maken. Wij nemen energie in eigen hand. De oplossing is dichtbij.”

“We zijn begonnen met een **kerngroep**. Daar zat meteen

“Onze doelstelling is om lokaal duurzame energie te produceren en te leveren. We zijn een coöperatie, waarvan inwoners en bedrijven in Apeldoorn lid kunnen worden. In een coöperatie hebben zij de **zeggenschap**. Onze eerste actie: samen met een bestaande leverancier drie lokale producenten contracteren die stroom produceren uit vergisting. Die sprak het wel aan om in zee te gaan met een lokale coöperatie.”

“Inmiddels zijn we actief met allerlei projecten. Zoals zonnepanelen op scholen, huurwoningen, koopwoningen. Een project voor energiebesparing op scholen is door de bank ondersteund. Allemaal van en voor de mensen in Apeldoorn. Zo komt ons ideaal in beeld: **Apeldoorn 100% energieneutraal** maken.”

Oog voor zorgvuldig bestuur

Governance

6

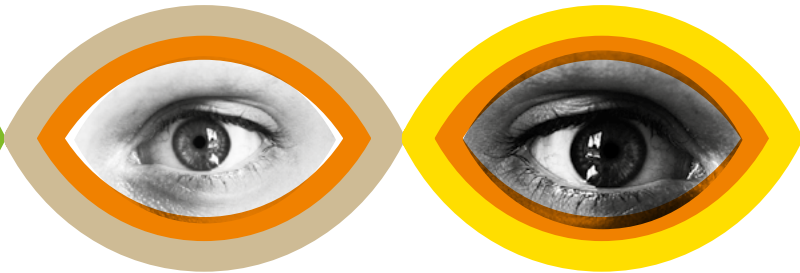
Governance gaat over de manier van besturen, de gedragscode, het toezicht op uw organisatie. Als bestuurders van een coöperatie streeft u naar consistent management, met oog voor zaken als privacy, interne controle en zorgvuldigheid. De invulling van de governance legt u vast in statuten en reglementen.

Goede governance begint met **praktische zaken**. Zoals de verkiezing van het bestuur en het **afreedschema**, hoe werkt het **stemrecht**, wie heeft **tekenbevoegdheid** (meestal de voorzitter en/of twee andere bestuursleden). Gaandeweg komt u voor principiële beslissingen te

staan. Bijvoorbeeld: u stelt een minimale financiële inleg vast. Maar wat gebeurt er als iemand straks met meer geld deelneemt dan een ander lid? Krijgt hij dan meer stemrecht? Het antwoord op zulke vragen hoort in de statuten te staan, of in het **huishoudelijk reglement**. Meestal zult u principieel kiezen voor **one man one vote**. Democratie is immers de kern van coöperatief ondernemen.

Maar dan ontstaat een speciale situatie. Stel, u vraagt uw leden om extra geld voor een speciaal project. Sommige leden doen mee, andere niet. De verdeling van de eventuele winst is meestal geen issue, dat kan **naar rato** van de inbreng. Maar hebben de leden die niet mee doen net zo veel **zeggenschap** over dat speciale project? Later, als het bedrijf volledig is ontwikkeld, wordt het makkelijker om investeringen vanuit de coöperatie te doen zonder dat stemrecht een issue vormt. In het begin





is dat lastiger. U kunt bijvoorbeeld overwegen om de extra bijdrage te structureren als een **lening**. De leden zijn dan vrij om al dan niet deel te nemen. Een andere oplossing is om het investeringsproject in een aparte rechtsvorm op te richten. Daarin neemt de coöperatie dan een aandeel, met andere deelnemers.

Een ander punt is: wanneer moet het bestuur alle leden **raadplegen**? En welke besluiten kan het bestuur zelf nemen? Als het goed is, staat ook dat in de statuten. De praktijk tussen ALV en bestuur zal leren hoe dit functioneert. De bestuurders hebben mandaat en wegen steeds af of zij een beslissing kunnen nemen zonder ledenraadpleging. Wat helpt: **druk het in geld uit** - tot een bepaald bedrag beslist het bestuur eigenstandig. Ook het instellen van een commissie kan bijdragen aan versterking van de ledenbetrokkenheid. Wat steeds blijft gelden: **uw leden hebben altijd het laatste woord**.



TER INSPIRATIE DE NCR CODE VOOR COÖPERATIES

Deze code omvat gedragsregels die transparantie en kwaliteit van bestuur van coöperaties vergroten. Het is een hulpmiddel om coöperatief ondernemerschap, ledenbetrokkenheid en toezicht te verbeteren. De governance regels komen voort uit good practices van NCR-leden. Ze zijn gemaakt om coöperaties te inspireren die hun bestuur en bestuursstructuur willen evalueren of verbeteren.

De NCR Code en een governance checklist zijn te downloaden: www.cooperatie.nl/ncr-code



Cursus Governance

De NCR organiseert onder het label 'Kamer van Coöperatie' regelmatig cursussen waarin governance en andere basiselementen van coöperatief ondernemen aan de orde komen.



“De meest dappere act is nog steeds om na te denken voor jezelf.”

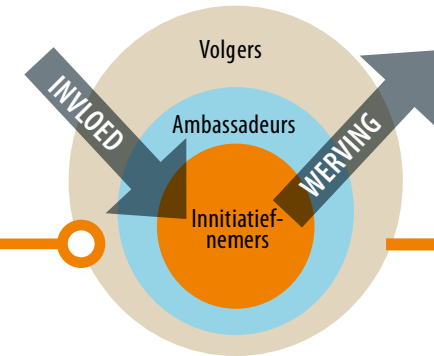
— Coco Chanel, Franse modeontwerpster

7

Hoe komen we aan leden?

Leden en vrijwilligers zorgen voor draagvlak onder uw activiteiten. Ze zijn als handen en hersenen voor de coöperatie. Maar veel startende initiatieven hebben moeite met het vinden & binden van leden en vrijwilligers.

Een initiatief is kansrijk als het veel mensen uit de doelgroep weet te binden. **Draagvlak** is het sleutelwoord. Het vinden van draagvlak vraagt een inspanning van velen. Iedereen draagt vanuit zijn eigen perspectief een steentje bij. Het doel moet altijd zijn: zoek steun voor uw doelstellingen. Als uw oproep niet genoeg weerklank vindt, probeer dan te begrijpen waarom. Stel uw communicatie bij, maar alleen in het uiterste geval uw doelstellingen.



WEES CREATIEF

Start met een kleine club en zet die in als **ambassadeurs**. Bedenk originele manieren om mensen te bereiken. Zoek ze op waar ze zijn: thuis, buurt-evenementen, markten, koopzondagen, Facebook, Twitter, de streekradio. Verzamel e-mail adressen en ga actief **netwerken**. Vraag uw **Rabobank** om een gratis oproep te plaatsen in het ledenblad Dichterbij. Kijk of u een artikel kunt krijgen in de huis-aan-huis bladen. Maar ga niet als een kip zonder kop te werk. Houd vast aan uw kernwaarden, missie en visie. Doe geen dingen die niet bij uw initiatief passen. Werf dus niet te breed of te algemeen. Investeerdere vindt u niet op de braderie, maar via uw zakelijke netwerk. Houd de **energie** vast; de eerste 50 leden zijn snel geworven, daarna wordt het moeilijker.



MAAK HET LIDMAATSCHAP AANTREKKELIJK

Het werven van leden lukt alleen met een helder verhaal. Kunt u uw ambitie in een paar zinnen vertellen? Een **elevator pitch** van maximaal 1 minuut valt te oefenen.

VERTEL UW OMGEVING:

- wat u wilt bereiken: wat wordt beter, welk probleem lost u op (**define**)
- hoe u dit aanpakt: schets uw belofte en betrek de ander erbij (**promise**)
- hoe anderen een rol kunnen spelen: het kan alleen maar samen, alleen als u meedoet (**proof**).

Maar alleen een helder verhaal is niet genoeg. Vaak is meer nodig. Een duidelijk **aanbod** aan leden helpt. Dat hoeft u niet zelf te bedenken. Initiatieven in andere regio's gingen u voor.

Bijvoorbeeld het samen aanleggen van een goede internetverbinding in het buitengebied. Maak een heldere



“Het grootste risico is dat je geen enkel risico durft te nemen.”

— Mark Zuckerberg



propositie en ga de bewoners langs. Met een concreet aanbod om leden te werven.

Of als uw coöperatie aan de slag wil met **energie**: bied mensen een stroomloze deurbel aan. Met warmtefoto's van de huizen van potentiële leden, waarop de warmtelekken goed te zien zijn (erg confronterend). Of met een gratis advies voor zonnepanelen.

Leden

VRIJWILLIGERS ZIJN UW EERSTE LEDEN

Doorgaans zijn de eerste **vrijwilligers** ook de eerste leden. Maak gebruik van hun energie. Iedere vrijwilliger brengt nuttige bagage mee. Vrijwilligers schenken hun tijd, gebruiken hun persoonlijke vaardigheden, zetten hun kwaliteiten in. Ze doen dat op grond van hun persoonlijke interesse en motivatie. Vaak kunnen ze veel méér bijdragen dan de activiteit die u nu van ze vraagt. Kwestie van doorvragen en motiveren. Dat geldt voor vrijwilligers en voor leden.

MAAK EEN WERKPLAN VOOR VRIJWILLIGERS (VACATURES!)

Vrijwilligers zijn erg belangrijk voor uw succes. Maar ook al draait uw initiatief op vrijwilligers, u wilt wel taken afbakenen en kunnen rekenen op een goede invulling. Maak daarom helder hoeveel mensen u zoekt en voor welke **taken**. Wat moeten vrijwilligers kunnen en hoeveel uur per week wilt u dat ze beschikbaar zijn? Gaat het om een tijdelijke job of is het voor langere tijd? Veel coöperaties hebben als doelstelling een rol te



Houd 't tijdelijk

Mensen zijn eerder bereid om een tijdelijke klus te doen dan zich direct te binden voor lange tijd. Knip een langlopende activiteit dus liever op in tijdelijke taken. De kans is groot dat dezelfde mensen zich

dan steeds opnieuw inschrijven. Vrijwillig. Maak gebruik van werkgroepen waarin leden zitting nemen en maak hiervan een project, dus met een duidelijk einde.



spelen in de lokale economische ontwikkeling. Mensen die klussen voor de vereniging zijn vaak op zoek naar inkomen. Het is goed om daar helder over te communiceren. U kunt denken aan een **reglement** voor vrijwilligers en een contract voor (on)bezoldigde medewerkers.



TIPS voor het inschakelen van vrijwilligers

- **Maak 't meteen maar semiprofessioneel**

Maak duidelijk wat u van mensen verwacht en zorg ervoor dat ze dat waar kunnen maken. Werk met een korte opdrachtomschrijving; dat voorkomt verrassingen.

- **Opbrengsten voor vrijwilligers**

U heeft vrijwilligers ook wat te bieden: voldoening, ervaring, bijdragen aan iets belangrijks. Doe af en toe iets aardigs voor uw vrijwilligers. Ga samen eten en zet mensen even in het zonnetje.

- **Stem af met uw leden**

Betrek uw leden steeds bij uw plannen en activiteiten. Als de coöperatie goed functioneert, financieren de leden een belangrijk deel van de plannen.

MEER WETEN?

Kijk in het **Kennisdossier Ledenwerving en Ledenaanbod** en het **Kennisdossier Organisatieontwikkeling** op www.hieropgewekt.nl. Hier vindt u artikelen over dit thema, visies van experts en een forum waar u vragen kunt stellen. HIERopgewekt is een samenwerking van coöperaties op het gebied van energie, maar veel van hun ervaring is ook goed bruikbaar in andere sectoren.



WAT VRAAGT U VAN UW LEDEN?

Er zijn grenzen aan de inzet van leden. Niet voor alle taken zijn genoeg mensen te vinden. Hier zijn wat tips om leden te vinden & te binden.

- Bied taken aan met een duidelijk **begin** en **einde**. Dan weet iedereen wanneer het werk klaar is.
- Pols wat leden graag doen en hoeveel tijd ze willen investeren.
- Als er geld voor is: besteed dat aan impopulaire taken.
- Laat impopulaire taken rouleren, zodat dezelfde leden daar niet steeds voor opdraaien.



8

Workshops voor coöperaties

Bent u oprichter, bestuurder of medewerker van een coöperatie? Wilt u uw kennis vergroten en ervaringen uitwisselen? Dan kunt u terecht bij diverse organisaties. Ook op internet is veel informatie te vinden.



NCR DEELT HAAR KENNIS GRAAG.

NCR, de vereniging van coöperaties, organiseert diverse **opleidingen** en **trainingen** voor iedereen die betrokken is bij een coöperatie. Van een eendaagse basiscursus voor bestuurders en medewerkers tot de Coöperatie Academie met allerlei opleidingen voor ledenraadsleden, bestuurders en commissarissen. Mail voor meer informatie naar ncr@cooperatie.nl.

Ook de **Coöperatieve Samenleving** ontwikkelt programma's ter ondersteuning van samenwerkend burgerinitiatief. Deze coöperatie is in 2015 opgericht om een coöperatieve samenleving te bevorderen.

Dat doet zij o.a. door '**business cases**' te **ontwikkelen** waar coöperaties van elkaar leren en met elkaar delen. www.decooperatievesamenleving.nl

NECP organiseert workshops voor vrijwilligersorganisaties, die ook waardevol kunnen zijn voor coöperaties. Meer informatie: www.NECP.nl.

“Ik heb mijzelf aangeleerd om alles aan te nemen wat ik nog nooit heb gedaan. Groei en comfort kunnen niet naast elkaar bestaan.”

— Virginia Rometty, CEO van IBM



Hennie Korten, gebiedscoöperatie Boerderijweg

‘In je eentje ben je niet interessant, — samen wel.’

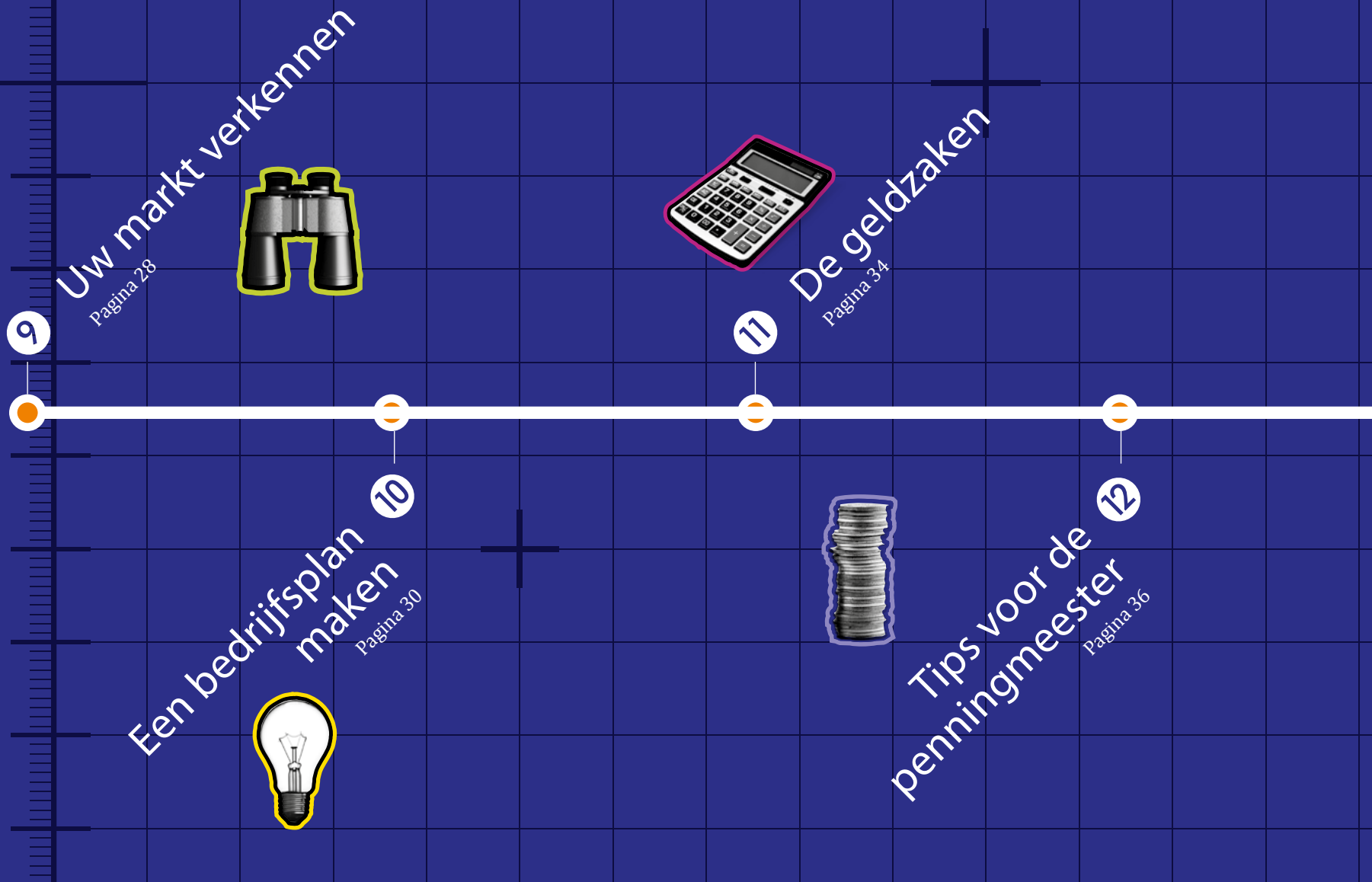
Hennie Korten heeft met steun van twee andere lokale coöperaties in recordtijd een glasvezelnet gerealiseerd. Van idee tot oplevering in negen maanden. Een verhaal als een jongensboek.

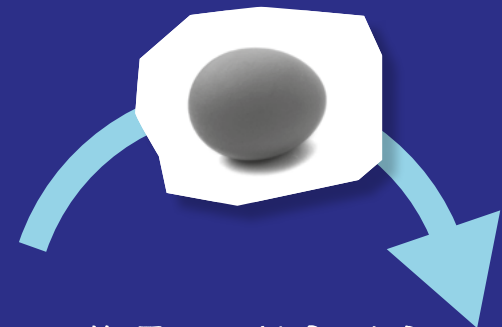
“Wij hadden in ons **buitengebied** al vaker geprobeerd om snel en storingsvrij internet te krijgen. Ook wij willen snel en efficiënt verbonden zijn met de wereld. Maar in je eentje ben je geen serieuze partij voor de aanbieders. Tijdens een informatieavond in maart 2015 bood de nieuwe **windmolencoöperatie** aan om iets bij te dragen aan onze gemeenschap. Toen heb ik mijn hand opgestoken: kunnen jullie ons niet helpen met snel internet?”

“We zijn om tafel gaan zitten en zij stelden mij voor aan een **coöperatiedeskundige** van de Rabobank. Ons gebied bestaat uit 14 huishoudens en een windmolen. In de zomer van 2015 hebben we die bij elkaar gehaald en een plan voorgelegd. We richten samen een coöperatie op en we gaan als club praten met een aanbieder. Dankzij een lening en een bijdrage van de bank en van de molen konden we een aantrekkelijk aanbod voorleggen. Diezelfde avond nog werden alle 14 bewoners lid. Een maand later zijn we opgericht.”

“De windmolen draait sinds oktober 2015, twee maanden later hadden wij ons internet. Nu hebben we een **topkwaliteit verbinding** tegen een lager tarief dan voorheen. Omdat coöperaties elkaar helpen, anders hadden we dit niet gered. We hebben trouwens ook al een nieuw project op het oog: zonnepanelen. Daar zit ook muziek in volgens ons.”

De lijn van het resultaat — een coöperatieve onderneming opzetten





HET EI EN DE KIP

De werkelijkheid houdt zich niet altijd aan een inhoudsopgave. Dat geldt ook voor de oprichting van een coöperatie. Soms zult u de dingen in een andere volgorde doen, omdat dat nu eenmaal zo uitkomt.



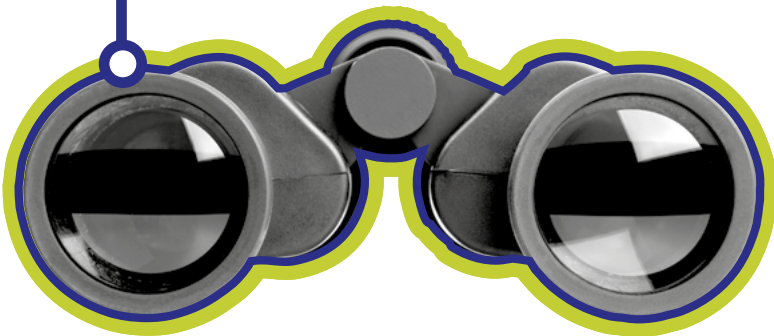
9

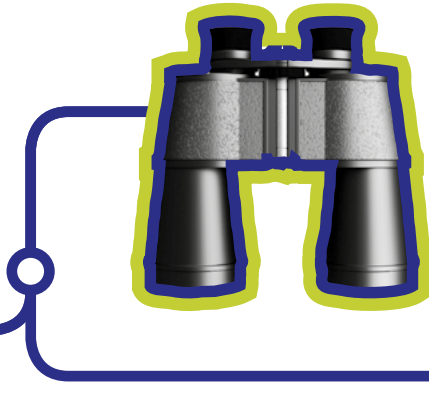
De markt verkennen

Waar stapt u in?

Vóór u begint, is het verstandig om te verkennen en zo nodig onderzoek te doen in het gebied waar u actief wilt worden. Stel u nieuwsgierig op en kijk om u heen. En stel uzelf enkele kritische vragen.

- Vraag
Wie heeft er - behalve u en uw directe omgeving - **behoefte** aan uw initiatief? Wie heeft er zó veel belang bij dat hij/zij uw plan actief wil ondersteunen?
- Vraag
Bestaat er een koepelorganisatie of kennisplatform die u inhoudelijk kan helpen?
- Vraag
Zijn andere coöperaties in uw regio al actief op hetzelfde gebied? Daar kunt u uw licht opsteken. Misschien is het interessant om u daarbij aan te sluiten in plaats van een extra 'winkel' te openen.
- Vraag
Hoeveel geld is er nodig om uw project van de grond te krijgen. En heeft u een idee waar u dat geld vandaan gaat halen?





- **Vraag**
Welke investeringen - behalve geld - vergt uw plan nog meer? In tijd, inzet, energie, infrastructuur, regelgeving, vergunningen.
- **Vraag**
Wie heeft er géén belang bij het succes van uw plannen? Knabbelt u aan gevestigde belangen, instituties? Hoeveel macht hebben die en hoe relevant is uw initiatief voor hen?
- **Vraag**
Waar vindt u medestanders: mensen en organisaties die bereid zijn om uw sympathieke plan te ondersteunen, materieel en immaterieel?
- **Vraag**
Google eens op zoektermen die aansluiten bij uw plannen. Wat kunt u leren van de ervaringen van anderen?
- **Vraag**
Hoe zit het met wet- en regelgeving, en hoe zit deze sector in elkaar? Krijgt u te maken met bijzondere fiscale aspecten?

Geven de antwoorden u moed?

Door deze vragen kritisch te doorlopen, krijgt u helder of uw plannen haalbaar zijn. Ook wordt duidelijk waar u steun kunt verwachten. En of u iets kunt leren van andere initiatieven.

Als de antwoorden op deze reality check u moed geven, wordt het tijd om een bedrijfsplan te schrijven. Dat is de volgende stap.

“Ondernemen is zien wat iedereen ziet en daarmee doen wat niemand anders doet.”

— Cor Stutterheim (LogicaCMG)

10

Een bedrijfsplan maakt veel helder

Alle succesvolle initiatieven beginnen met een goed idee. Vervolgens gaat u met een groepje betrokken mensen om tafel en werkt u uw idee uit tot concrete plannen.

al die andere betrokkenen. Zoals potentiële leden, klanten, leveranciers, financiers, adviseurs, partners, de overheid en de bank.

LAAT UW ADVISEUR MEE ONDERNEMEN

Als u toch betaald advies nodig heeft, onderzoek dan of u op een creatieve manier afspraken kunt maken over de vergoeding. Hiervoor zijn tal van **varianten** denkbaar. Als u aan de start staat van een project en u beschikt over beperkte middelen, vergoed dan alleen een deel van de adviseurskosten. Slagen de voorbereidingen en komt uw project in ontwikkeling, dan kunt u de adviseursrekening betalen als onderdeel van de investering die de coöperatie gaat doen. Een alternatief is om de advieskosten over langere tijd te vergoeden op basis van de winst die u maakt. Zo betreft u uw adviseur heel direct bij uw zaak. Of misschien lukt het u om een goede adviseur te vinden die zó veel vertrouwen in uw project heeft, dat **no cure no pay** geen probleem vormt.

Een coöperatie kent **twee aspecten**: de **vereniging** en het **bedrijf**. De blauwdruk voor een coöperatie bestaat dus ook uit twee delen. De statuten voor de vereniging. En het bedrijfsplan voor het bedrijf.

Goede richtlijnen voor een bedrijfsplan vindt u online: www.ikgastarten.nl/ondernemingsplan. Deze site neemt u stap voor stap mee in het denkproces. Ook kunt u daar voorbeelden van plannen downloaden en een module om uw eigen plan op te zetten.

Een goed bedrijfsplan is erg **waardevol**. Het helpt om zaken helder en precies te formuleren. Voor uzelf en voor



7 vragen van investeerders

Welke optie u ook kiest, vroeg of laat moet u uw plannen toelichten. Wat willen de leden of andere investeerders dan weten? Hier volgen de 7 meest gestelde vragen. Als het goed is, vindt u de antwoorden in uw eigen bedrijfsplan.

Vraag 1: wat houdt uw project in?

Antwoord: u heeft een zorgvuldig voorbereide 'elevator pitch' klaar. In een paar welgekozen zinnen vertelt u waar u in gelooft, wat u gaat doen en hoe u het aanpakt. En waarom dat gaat lukken. Belangrijk is de toelichting wat dit project/deze investering gaat bijdragen aan de doelstellingen van de coöperatie.

Vraag 2: hoeveel geld is er nodig (en kan 't voor minder)?

Antwoord: een reëel bedrag en een plan B voor als 't tegenzit.

Vraag 3: waaraan gaat u dit bedrag besteden?

Antwoord: een nauwkeurige beschrijving hoe u andermans geld goed gaat besteden.

Vraag 4: hoe gaat uw product de leden blij maken?

Antwoord: laat zien dat u heeft nagedacht over de invloed van uw project op de markt - vooral het voordeel voor uw afnemers moet duidelijk zijn.

Vraag 5: wanneer verwacht u 'break even' te draaien

Antwoord: een kosten/baten grafiek met winst voor de investeerder.

Vraag 6: wat is uw meerwaarde ten opzichte van uw concurrenten?

Antwoord: wij hebben de markt en onze sector heel goed onderzocht, en we hebben een strategie om ons sterk te onderscheiden.

Vraag 7: hoe gaat u uw project promoten?

Antwoord: dit is onze marketingstrategie, onze originele campagne ligt al klaar.

bron: ikgastarten.nl - daar vindt u nog veel meer informatie over het starten van een onderneming.

Uw vragen aan investeerders

Waar kunnen investeerders, behalve met geld, nog meer mee helpen: advies, contacten, ideeën, faciliteiten? Het is zaak om steeds rekening te houden met uw achterban. Hoeveel komt er extra in de kas van de coöperatie, en hoe werkt de ledenbijdrage? Omdat geld lenen geld kost, wordt uw product straks ook duurder. Het is dus zaak om te zorgen dat uw aanbod interessant blijft voor de leden.



Qredits

Deze stichting ondersteunt startende ondernemers met goede plannen die elders niet aan (genoeg) geld kunnen komen. Qredits financiert tot 250.000 euro.





Goed advies is goud waard

(maar hoeft geen goud te kosten)

Professionele adviseurs kunnen veel bijdragen aan het succes van uw project. Vooral als ze spreken uit ervaring en de weg weten in de wereld van wetten, regels en subsidies. Het is wel zaak om de kosten van adviezen goed in de hand te houden.

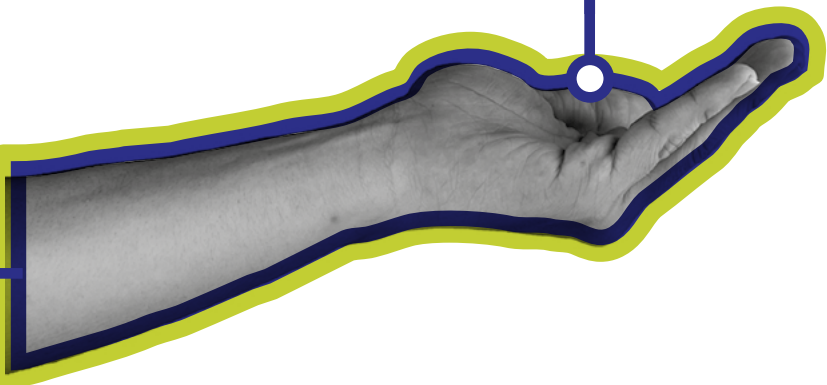
HOE FINANCIERT U DE (EERSTE) INVESTERINGEN?

Doorgaans worden de eerste investeringen gefinancierd met **ledenkapitaal**. Dat is eigen vermogen en kost u dus geen rente. Het rendement dat u hierop maakt, is winst voor de coöperatie en is dus van de leden. Daarnaast kunnen leden **rentedragend geld** lenen aan de coöperatie. Zulk 'dichtbij vreemd vermogen' circuleert dus binnen de besloten kring van de coöperatie. Pas als ook die logische geldbron is uitgeput, wenden de meeste coöperaties zich tot externe financiers.

“In de kern van moeilijkheden schuilen mogelijkheden.”

— Albert Einstein

Heeft u meer geld nodig?



- Als de investeringen van uw leden niet toereikend zijn om uw plannen te bekostigen, moet u kiezen. Opgeven of **extra financiering** zoeken. Dat kan op diverse manieren.
- Om aan extra geld te komen, kunt u onderzoeken of er een **subsidierегeling** bestaat. Met subsidies versterkt u uw eigen vermogen zonder extra kosten te maken. Is die weg niet begaanbaar, dan zoekt u verder.

- Steeds vaker ontstaat een **gestapelde financiering**, met kapitaal uit diverse bronnen: leden, banken en **andere investeerders**.
- Goed om in gedachten te houden: externe geldverschaffers letten op andere argumenten dan interne. Extern winnen zaken als terugbetalingscapaciteit en zekerheden ineens aan gewicht.

In welke vorm de investering van de coöperatie ook gefinancierd wordt, heldere en transparante **informatie** aan de leden is cruciaal. Immers de coöperatie is van de leden en hun coöperatie loopt de risico's. Het ingelegde ledenkapitaal is het risicodragende deel van de financiering. Als het niet goed afloopt met de coöperatie en de financiering wordt teruggeëist, dan gaan alle **andere kapitaalverschaffers** voor. De leden kunnen dan hun geld kwijt zijn. Dat is precies zoals het werkt in een onderneming.

11

De geldzaken goed regelen

Het is belangrijk om de dagelijkse financiën van uw coöperatie vanaf de start prudent te beheren. Dat betekent: zorgvuldig aandacht geven aan de fiscale aspecten, uw administratie en de bestemming van de winst.



BELASTINGEN

Als **zelfstandige rechtspersoon** heeft de coöperatie een eigen fiscale positie:

- een coöperatie moet **BTW** in rekening brengen over verleende diensten of leveringen en **vennootschapsbelasting** betalen (net als elk bedrijf);
- zodra een coöperatie mensen in dienst krijgt, wordt ze werkgever en moet **loonheffingen** inhouden;

- voor de **dividendbelasting** gelden bijzondere fiscale regels;
- de coöperatie kan **géén ANBI status** krijgen, dus is minder bruikbaar voor goede doelen;
- de leden houden ieder hun **eigen fiscale verplichtingen**.





Schenkingsrecht of BTW?

Als iemand geld schenkt aan een coöperatie, dan moet die aangeven of er **schenkbelasting** wordt betaald of **BTW**. Het antwoord op die vraag hangt af van de tegenprestatie. Is er een tegenprestatie, dan komt er een factuur met BTW erop. Zo niet, dan betaalt de schenker schenkbelasting (want een coöperatie krijgt géén ANBI status). Schenkbelasting is verschuldigd bij schenkingen boven **€ 2.122**. Hoeveel precies, kunt u snel uitrekenen op www.belastingdienst.nl/rekenhulpen/schenkbelasting/

GAAT U STRAKS WINST MAKEN?

Over de winst betaalt de coöperatie doorgaans gewoon **vennootschapsbelasting** (Vpb): 20% over de eerste 200.000 euro, daarboven 25%. Wel bestaat de extra mogelijkheid om de **'verlengstukwinst'** buiten de Vpb te houden door die als kosten te boeken. Verlengstukwinst is dat deel van het resultaat dat toerekenbaar is aan de prestatie van haar leden (voor zover het niet gaat om rechtspersonen die lid zijn). Als de coöperatie winst uitkeert aan haar leden, wordt die uitkering in de regel niet belast met dividendbelasting.

BELASTING OVER HET AANDEEL VAN DE LEDEN

Van natuurlijke personen valt hun deelname in de coöperatie in **box 3** van de inkomstenbelasting. Als leden voor meer dan 5% deelnemen in het kapitaal van de coöperatie, is sprake van een **'aanmerkelijk belang'**. Dat valt in box 2.

DE COÖPERATIE ALS WERKGEVER

De **loonheffingen** die werkgevers betalen gelden ook voor coöperaties. Loon uit arbeid valt in **box 1**. Het kan zijn, dat leden tevens werknemer zijn van de coöperatie. Over de fiscale behandeling van uitkeringen op de ledenrekening kun je met de Belastingdienst vooraf afstemmen: box 1 of box 3.



De informatie in dit boekje moet u niet lezen als fiscaal of financieel advies. Heeft u fiscaal advies nodig? Neemt u dan contact op met een belastingadviseur. Heeft u financieel advies nodig? Neemt u dan contact op met een financieel adviseur van de Rabobank. Die helpt u graag verder.

Tips voor de penningmeester

12

Een van de belangrijkste functies in het bestuur van uw coöperatie is de penningmeester. Die moet vanaf het eerste moment zorgen dat u de geldstromen stevig in de hand heeft. Dat doet hij of zij natuurlijk in samenspraak met het bestuur en de leden. De bank speelt hier ook een rol.

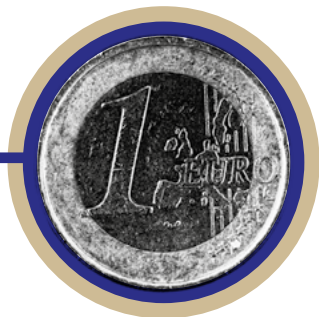
GRIP OP UW LEDENBESTAND

Een onderscheidend kenmerk van een coöperatie is dat de leden **financieel bijdragen** aan de organisatie. Dat betekent dat u geld moet innen. Een van de eerste taken van de penningmeester is dan ook het opzetten van een **efficiënte ledenadministratie**. Zodra uw coöperatie is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, kunt u ook een bankrekening openen.

ZORGEN VOOR INKOMSTEN

Natuurlijk is het zaak om vanaf het begin te zorgen dat u **contributies** en **participaties** op tijd ontvangt. Goede communicatie - vriendelijk maar beslist - en een strak schema van betalingsherinneringen dragen bij aan een gezonde en liquide organisatie. Voor het incasseren van contributies en andere bijdragen van uw leden zijn incasso's ideaal. De leden geven hier toestemming voor met een machtiging. Op www.rabobank.nl/bedrijven ziet u hoe u zo iets regelt.





LEDENREKENINGEN

Coöperaties houden vaak **ledenrekeningen** aan voor hun leden. Hierop boekt de penningmeester de inleg en de uitkeringen aan het lid. In de statuten en het huishoudelijk reglement kunt u opnemen onder welke voorwaarden de leden geld mogen opnemen en hoeveel geld er in kas moet blijven in verband met de aansprakelijkheid van de coöperatie. De fiscus behandelt dit ledenkapitaal op een soortgelijke manier als aandelen in een bedrijf. Als u ledenrekeningen wilt opzetten, laat u dan goed adviseren op juridisch en fiscaal gebied.

VOLLEDIG AUTOMATISCH INCASSEREN

Via **Rabo Internetbankieren** kunt u een hele pluk incasso's in één batch versturen. Daar heeft u wel een geschikt boekhoudpakket en een **incassocontract** met de bank voor nodig. Op de bedrijvensite van de Rabobank kunt u een handleiding downloaden: www.rabobank.nl/bedrijven/betalen/geld-ontvangen/incasso/support/euro-incasso-support/

Administratie opzetten

Als u net begint met uw coöperatie, kunt u meestal prima uit de voeten met Excel om een administratie op te bouwen. Misschien zitten er onder uw leden wel een paar ervaren boekhouders die willen helpen.

Als straks de zaken ingewikkelder worden, moet u de administratie professioneler aanpakken. Hoe u dat doet, hangt af van de complexiteit en van de beschikbare middelen. Er zijn diverse mogelijkheden. Uitbesteden aan een administratiekantoor in de buurt, een online administratie/boekhouddienst inschakelen of zelf aan de slag met een boekhoudpakket. Welke optie past het best bij uw coöperatie?

Op www.ikgastarten.nl/financien vindt u alvast wat ideeën over het opzetten van een overzichtelijke administratie.



13

Wat doet u met de winst?

Als de coöperatie volledig of voor een groot deel is gefinancierd met ledenkapitaal én u maakt winst, dan valt er iets te kiezen door de leden.

Het bestuur doet aan het eind van het jaar een onderbouwd voorstel voor winstbestemming aan de algemene ledenvergadering. Het is trouwens handig om dat op te nemen in de statuten. Coöperaties werken bij voorkeur met het geld van hun leden. Daarom is vreemd vermogen in uw coöperatie het **sluitstuk** en niet het begin van een investering. Het geld komt in de vorm van **ledenkapitaal** of als een **rentedragende lening** door leden. U hoeft dus niet veel rente te betalen over bankleningen. Het **kapitaal** is van de leden, dus ook het rendement.

LAAT DE LEDEN BESLISSSEN

Het kapitaal is van de leden, dus ook het rendement. Daarom doet het bestuur een voorstel op de Algemene Ledenvergadering: "We hebben vorig jaar zoveel geld

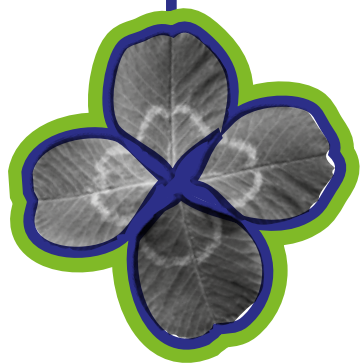
Vermogensbelasting

Als er certificaten of deelnamebewijzen zijn uitgeschreven (en volgestort), heeft de penningmeester dat per lid in de boeken staan. Die participatie heeft een waarde. Daarom schrijft de penningmeester elk jaar alle leden aan: "U heeft een belang dat u moet opgeven bij de Belastingdienst." Dat belang hoort in box 3, tenzij het groter is dan 5%. Dan verhuist het naar box 2: **aanmerkelijk belang**.

overgehouden, wat doen we ermee? Wilt u de winst uitgekeerd hebben of investeren we in een nieuw project?" Vaak kiest het bestuur voor een mengvorm: een deel uitkeren en een deel reserveren of opnieuw investeren. De ledenvergadering beslist uiteindelijk. Dit is een mooi moment om te vieren met elkaar: de luxe-keuze tussen extra uitkeren of nog zo'n mooie windmolen erbij.

ZO WERKT DE VERENIGINGSDEMOCRATIE

De zeggenschap van de leden is essentieel. Niet alleen om de eerste investeringen te kunnen doen. Ook bij de verantwoording van het beleid en bij het uitkeren van de winst.

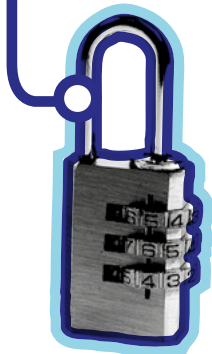


14

Wat wilt u verzekeren?

“Niets zal werken tenzij je het gewoon doet.”
— Maya Angelou, Amerikaanse dichtster en schrijfster

Een goede vuistregel: verzeker alleen risico's die u niet zelf kunt dragen. Dan dragen verzekerden die namelijk samen, via tussenkomst van een verzekeringsmaatschappij. Vanwege die gedachte ontstonden ook coöperatieve verzekeraars. Interpolis bijvoorbeeld.



Als u een gebouw koopt, verplichtingen aangaat en machines aanschaft, ontkomt u niet aan **bedrijfsverzekeringen**. Neemt u personeel in dienst, dan komt ook een verzuimverzekering in beeld. Vergeet niet een rechtsbijstandsverzekering en een WA verzekering voor bestuurders af te sluiten. Zulke voorzieningen maken gewoon deel uit van zorgvuldig zakendoen. Vaak bieden verzekeraars een compleet pakket aan. Dat kunt u naar behoefte uitbreiden en inkrimpen.

BESTUURSAANSPRAKELIJKHEIDS- VERZEKERING

Een speciaal risico vormt **de aansprakelijkheid van het bestuur**. In de meeste gevallen is de coöperatie als zelfstandige rechtsvorm aansprakelijk voor de bedrijfsmatige risico's die u aangaat. Maar als een bestuurder niet goed oplet, kan hij of zij toch hoofdelijk aansprakelijk zijn. Bestuurders gaan namens de coöperatie allerlei verplichtingen aan. Een goed functionerende governance en de gedragscode zijn de beste verzekering tegen ongelukken. Toch kunnen onvoorziene situaties ontstaan waarvoor de bestuurders aansprakelijk worden gesteld. Als de organisatie enige tijd bewezen heeft goed te functioneren, kunt u overwegen om de bestuursaansprakelijkheid te verzekeren. De premie is gekoppeld aan de omzet van uw onderneming.

STRAFRECHT VALT NIET AF TE DEKKEN

De schade door **wederrechtelijk** handelen, zoals misbruik, verduistering en valsheid in geschrifte, valt niet te verzekeren. Daar draaien bestuurders altijd zelf voor op.

RELEVANTE LINKS LIJN VAN HET IDEAAL

www.decooperatievesamenleving.nl

www.hieropgewekt.nl

www.NECP.nl

www.cooperatie.nl/ncr-code

www.ikgastarten.nl

RELEVANTE LINKS LIJN VAN HET RESULTAAT

www.rabobank.nl/bedrijven

www.rabobank.nl/bedrijven/betalen/geld-ontvangen/incasso/support/euro-incasso-support/

www.ikgastarten.nl/financien

www.belastingdienst.nl/rekenhulpen/schenkbelasting/

DE DUURZAME FORMULE VAN RABOBANK

Samen x Duurzaam = Sterker

Rabobank gelooft in de kracht van samenwerken. Juist ook op het gebied van duurzaamheid. Mensen en bedrijven realiseren de meeste impact als ze samen optrekken, een aandeel nemen in elkaar.

In de visie van Rabobank is duurzaamheid een beweging. Een ontwikkeling, een proces, waarbij je steeds weer stappen zet om te verbeteren, te vernieuwen, te innoveren. Wij werken aan duurzame ontwikkeling samen met individuele klanten, in sectoren, in ketens, in gemeenschappen én als organisatie zelf.

Bij de transitie naar een duurzame samenleving wil de Rabobank klanten en hun omgeving versterken met financiële diensten en met toegang tot kennis en netwerken. Zodat zorg voor mensen, klimaat en natuur hand in hand gaat met nieuwe verdienmogelijkheden en economische ontwikkeling.

Samen kunnen we een verschil maken. Daarvoor moeten we in beweging komen als individu!

COLOFON

Redactie Rabobank

Henk Doorenspleet, Karin de Kroes en Margit van den Berg

Ontwerp

Volta_thinks_visual, Utrecht

Teksten

Brockhus & Brockhus

Drukwerk

Sumis Printmanagement

Goed om te weten

8000

Nederland telt zo'n 8.000 coöperaties, geregistreerd bij de Kamer van Koophandel.

2600

Er zijn 2.600 economisch actieve coöperaties.

1300

De helft daarvan is jonger dan 10 jaar.

Het commitment en de motivatie van de leden zijn cruciaal voor het succes van het bedrijf en het vertrouwen van derden.

Nieuwe coöperaties zijn vooral gericht op:

duurzame energie

zorg

buurtinitiatieven

glasvezel

samenwerking tussen zzp'ers.

De kracht van coöperaties zit in de betrokkenheid van de leden, die mede-eigenaar zijn.



1887

De Rabobank behoort tot de oudste coöperaties.

