

Governance regels voor Kredietunie SheCredit

Samenvatting

- I. Inleiding
- II. Externe Governance
 - A. Transparantie
 - B. Compliance
 - C. Maatschappelijke Verantwoording
- III. InternalGovernance
 - A. Structuur
 - B. Continuïteit
 - C. Evenwicht
 - D. Verantwoording
- IV. Individuele Governance
 - A. Integriteit
 - B. Competentie
 - C. Commitment
- V. Conclusie

© Bewerkt naar: Kredietunie witboek over governance verstrekt door World Council of Kredietunies , Inc • 2015

Introductie

Omdat een zakelijke gedragscode (corporate governance) een belangrijke factor blijft in het dagelijks handelen van bedrijven en instellingen, die de markt van vandaag sterk beïnvloeden, zijn er veel theorieën, “best practices” en “scorecards” ontwikkeld met als doel het creëren van efficiënte en effectieve gedragsregels.

In hun kern zijn kredietunies fundamenteel verschillend van andere financiële instellingen. For-profit financiële instellingen hebben als primair doel: winst maximaliseren voor de aandeelhouders/ eigenaren. Als gevolg van het streven naar winstmaximalisatie, dienen traditionele “corporate governanceprinciples” ertoe om ervoor te zorgen dat die maximale winstgevendheid daadwerkelijk voor de aandeelhouders wordt behaald. Dit zijn niet de feitelijke rekeninghouders, gebruikers van de financiële bankdiensten. . Artikel 2:53 Boek 2 Burgerlijk Wetboek stelt dat het doel van een coöperatie is ‘te voorzien in de stoffelijke behoefte van haar leden’; het gaat dan ook allereerst om betere condities voor die leden. Het gaat echter ook om continuïteit in het belang van die leden en bij kredietunies om het rendement op ingebracht vermogen. Door de grote betrokkenheid van de leden worden kredietunies gezien als “besloten coöperaties”. Zo’n besloten coöperatie heeft een besloten samenwerkingsvorm van, voor, door, en met de leden, met een ledenbestuur, c.q. een Raad van Toezicht die uit leden bestaat. Ondernemen via een besloten coöperatie betekent ondernemen met een achterban. Passend bij de aard en het karakter van de coöperatie besteden coöperaties veel aandacht aan duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Net zoals for-profit bedrijven, streven kredietunies er naar om winst te genereren, die echter rechtstreeks ten goede komt aan de leden, eigenaren van de kredietunie.

In tegenstelling tot private commerciële banken en andere instellingen, zijn de leden zowel eigenaar van de kredietunie, als ontvangers van financiële diensten van de kredietunie, zoals leningen en spaarproducten. Dus als kredietunies hun winst maximaliseren dan resulteert dit in de vorm van lagere debetrente op leningen, hoger rendement op toevertrouwde middelen en lagere servicekosten. Naast dit unieke aspect, zijn kredietunies democratische opgezette instellingen, waarbij ieder lid één stem heeft, ongeacht zijn of haar financiële inbreng in de kredietunie.

Wat is Governance

Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), omvat Corporate Governance een geheel van verhoudingen tussen de directie van een onderneming, de raad van bestuur, de aandeelhouders en andere belanghebbenden. Corporate Governance definieert tevens de

structuur waarbinnen de doelstellingen van het bedrijf worden behaald, de middelen voor het bereiken van deze doelstellingen en het toezicht op het behalen van die doelstellingen."¹

Internationaal houden kredietunies zich aan een driedelig systeem om de verhoudingen binnen het bestuur van een kredietunie vast te leggen en om het behalen van doelstellingen van kredietunies op een verantwoorde wijze mogelijk te maken. Ten eerste zijn daar de externe governance-issues, die kredietunies tegenkomen als deelnemers aan financiële markten. Alle financiële instellingen, ongeacht hun structuur, zullen zich op een transparante manier moeten houden aan de wettelijke en prudentiële voorschriften en zullen daarover verantwoording moeten afleggen aan toezichthouders en aan de omgeving waarin zij opereren (regionaal of sectoraal).

Ten tweede, legt de interne governance de verantwoordelijkheden en verantwoordingsplicht vast van de algemene ledenvergadering, het bestuur, de Raad van Toezicht, het management en het personeel. Deze verantwoordelijkheden omvatten het ontwerpen en instellen van een passende bestuursstructuur van de kredietunie, het behoud van de continuïteit van de bedrijfsvoering van de kredietunie, het creëren van evenwicht binnen de organisatie en het dragen van verantwoordelijkheid voor ieder's daden.

Het derde principe betreft de individuele bestuurder. Het zorgt ervoor dat de kredietunie het bestuur en het management krijgt, dat in staat is om de twee eerdere uitgangspunten van externe en interne governance te realiseren door een hoge mate van integriteit, deskundigheid en betrokkenheid. Door vast te houden aan de beginselen van dit driedelige model van het externe, interne en individuele bestuur, kunnen kredietunies hun uiteindelijke doel beter bereiken, n.l. het verschaffen van betaalbare, hoogwaardige financiële diensten aan MKB ondernemers in Nederland.

Externe Governance

Externe governance voor Kredietunie SheCredit bestaat uit de verantwoordelijkheid van Kredietunie SheCredit aan haar leden, aan stakeholders en aan de maatschappelijke context waarbinnen Kredietunie SheCredit werkzaam is. Aangezien de uiteindelijke missie van Kredietunie SheCredit is om aan haar leden financiële diensten te verlenen, moet Kredietunie SheCredit op een manier werken die bij ieder lid vertrouwen wekt. Om het maatschappelijke vertrouwen te wekken en te behouden, dient Kredietunie SheCredit de governance standaarden te hanteren van transparantie, compliance en verantwoording.

Transparantie

Transparantie vereist dat de handelingen van het bestuur van Kredietunie SheCredit zichtbaar dient te zijn voor de leden, voor toezichthouders en de maatschappij. Deze transparantie zorgt ervoor dat Kredietunie SheCredit op een wijze te werk gaat, die in overeenstemming is met de beginselen die op basis van internationale standaarden voor de bedrijfsvoering van Kredietunie SheCredit zijn opgesteld en die onzorgvuldigheid of de schijn van onzorgvuldigheid vermijdt. Transparant zijn, verplicht Kredietunie SheCredit tot regelmatige eerlijke, betrouwbare communicatie over haar activiteiten aan toezichthouders, aan stakeholders en aan de maatschappij in de geest van feitelijke, juiste, tijdige en volledige openbaarmaking. Daarnaast moet Kredietunie SheCredit haar jaarrekening zo opstellen, dat die voldoet aan de algemeen aanvaarde "accounting principles" en Nederlandse wettelijke normen. Kredietunie SheCredit dient zulke jaarrekeningen beschikbaar te maken voor haar leden, stakeholders en voor de maatschappij.

Het bestuur en de directie van Kredietunie SheCredit moeten regelmatig, op een eerlijke manier, uitleg geven over de acties van Kredietunie SheCredit aan iedereen die de gevolgen van zulke acties ondervindt. Deze openbaarmaking geldt ook voor de doelstellingen van Kredietunie SheCredit, het stemrecht van de leden, voorzienbare risico's, informatie over het bestuur met inbegrip van de gegoedheid en deskundigheid van de bestuursleden en de eventuele transacties met verbonden partijen (verstremgeling van belangen). Door ervoor te zorgen dat beslissingen transparant worden genomen, kunnen de leden er zeker van zijn, dat zij de mogelijkheid hebben om toezicht te houden op de acties van het bestuur dat hen vertegenwoordigt. Toezichthoudende instanties, zoals de Algemene Ledenvergadering moeten ook regelmatig op de hoogte worden gebracht van alle relevante activiteiten van het bestuur van Kredietunie SheCredit.

Het bestuur en/of het management van Kredietunie SheCredit maakt deze zaken openbaar door middel van gebruikelijke communicatie methoden, met inbegrip van maar niet beperkt tot ledenvergaderingen, persberichten, online media of nieuwsbrieven. De communicatie aan de leden moet op regelmatige tijdstippen plaatsvinden en moet eerlijk en feitelijk juist zijn. Kredietunie SheCredit kan ook transparantie bereiken door bijvoorbeeld belangenconflicten te voorkomen. De kwestie van belangenconflicten zal verder worden besproken onder de integriteitsstandaarden van de individuele bestuurders van Kredietunie SheCredit.

Voorts dient Kredietunie SheCredit aan haar leden, haar stakeholders en de maatschappij de jaarrekening beschikbaar te stellen in overeenstemming met de in Nederland geldende en aanvaarde "accounting principles". Om de continuïteit van Kredietunie SheCredit veilig te stellen, hebben het

¹OECD Principles of Corporate Governance, Organization for Economic Co-operation and Development 2004.

management, het bestuur en de accountants de plicht om de leden van Kredietunie SheCredit nauwkeurig verslag te doen van de financiële huishouding en positie van Kredietunie SheCredit.

De jaarrekening van Kredietunie SheCredit moet worden opgemaakt in een vorm die voldoet aan boekhoudnormen, zoals deze in Nederland geldig zijn. De accountantsverklaringen dienen nauwkeurig de financiële conditie van Kredietunie SheCredit weer te geven en moet tijdig ter beschikking worden gesteld van degenen die ze nodig hebben, vooral de leden van Kredietunie SheCredit.

De jaarrekening moet worden gecontroleerd door een onafhankelijke en gecertificeerde accountant om aan de leden van Kredietunie SheCredit, aan stakeholders en aan de maatschappij de noodzakelijke zekerheid te verschaffen dat de jaarrekening een getrouwe en nauwkeurige weergave is van de financiële toestand van Kredietunie SheCredit.

Compliance

Het is essentieel dat Kredietunie SheCredit voldoet aan de bestaande wet- en regelgeving. Door hieraan te voldoen, zullen leden van Kredietunie SheCredit meer vertrouwen hebben in het vermogen van Kredietunie SheCredit om moeilijkheden te weerstaan en een stabiele bron van financiële dienstverlening te blijven. Kredietunie SheCredit krijgt dit vertrouwen van haar leden, door te voldoen aan regels en wetgeving zoals die in Nederland gelden, door het naleven van internationale "Safety & Soundness Principles" en de aanbevolen externe controle. Deze principes zijn gebaseerd op de filosofie van de samenwerking en de centrale waarden van gelijkheid, billijkheid en zelfhulp.

Van Kredietunie SheCredit wordt verwacht dat zij zowel naar de letter als naar de geest handelt in het naleven van de bestaande regelgeving. Kredietunie SheCredit zal volledig samen werken met regelgevende instanties, in overeenstemming met Nederlandse wetgeving. Kredietunie SheCredit bewaart en beheert aanzienlijke sommen geldmiddelen van haar leden. Deze fiduciaire verantwoordelijkheid vereist dat kredietunies, ook Kredietunie SheCredit adequaat moeten worden gecontroleerd door een deskundige gecertificeerde accountant.

Voorts moet het bestuur van Kredietunie SheCredit ervoor zorgen dat Kredietunie SheCredit voldoet aan de Beginselen van Behoorlijk Bestuur alsook aan alle andere relevante eisen voor financiële instellingen die door regelgevende instanties zijn opgelegd. De Beginselen van Behoorlijk Bestuur weerspiegelen fundamentele prudentiële normen die zijn bedoeld om kredietinstellingen en hun leden tegen verliezen te beschermen en ervoor te zorgen dat kredietunies functioneren op een manier die de economische levensvatbaarheid waarborgt. Als "not-for-profit" organisaties, moeten kredietunies een delicaat evenwicht handhaven tussen de noodzaak om aan wettelijke normen te voldoen en anderzijds hun missie om de financiële dienstverlening aan de leden op een eenvoudig, maar kwalitatief hoog plan te houden.

De Beginselen van Behoorlijk Bestuur bestaan uit een stelsel van prestatie-indicatoren, elk met een Prudentiële norm, waaraan Kredietunie SheCredit moet voldoen. De doelindicatoren zijn ontwikkeld op basis van internationale praktijkervaring in het versterken van kredietunies wereldwijd.

Tenslotte is het van belang om de standaard praktijk voor externe accountants procedures te volgen. Deze procedures omvatten jaarlijkse externe controles binnen 90 dagen na het einde van elk boekjaar. Externe controles helpen de leden om potentiële vergissingen of fraude tijdig op te sporen.

Het heeft de voorkeur de relatie met de accountant regelmatig opnieuw te bekijken; het is te overwegen om elke 3-5 jaar van een accountant of van de controlerende accountantspartner te veranderen via een concurrerend biedingsproces.

Ondanks het belang van de externe accountantscontrole, kan het gebruik van dezelfde accountant over meerdere jaren resulteren in een te nauwe relatie die kan leiden tot een "check box" aanpak. Door vaak van de accountant te veranderen, kan het bestuur helpen om de accountants-onafhankelijkheid te bewaren en de naleving van de standaard controle praktijk te waarborgen.

Maatschappelijke Verantwoording

Ongeacht het politieke systeem dat in Nederland geldt moet Kredietunie SheCredit zich voortdurend bewust zijn van de verantwoordelijkheden ten opzichte van overheidsinstellingen, waaronder toezichhouders en wetgevende organen, ten opzichte van de media, de branche en de branchevereniging en van de maatschappij, zoals dit in de publieke opinie tot uiting komt. Zoals onder Compliance besproken, moet Kredietunie SheCredit zich houden aan alle wettelijke normen en heersende wetten en zal zij verantwoording moeten afleggen aan deze Organen als zij zich niet aan de vereiste geboden of verboden houdt. Bovendien is Kredietunie SheCredit, zoals elke financiële instelling, afhankelijk van het vertrouwen in de bedrijfstak en van de maatschappelijke omgeving waarin zij opereert, wil zij kunnen blijven bestaan. Dit vertrouwen komt te voet en gaat te paard! Daarom zullen bestuur en management van Kredietunie SheCredit gevoelig moeten zijn voor de manier waarop Kredietunie SheCredit in de media, in de bedrijfstak en in de maatschappij wordt afgebeeld.

Internal Governance

Kredietunie SheCredit is verantwoording verschuldigd aan haar leden, haar stakeholders en aan de maatschappij. Daarnaast legt zij verantwoording af aan de algemene ledenvergadering, het bestuur, het management en aan het personeel. Deze verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid, ook wel

“interne governance”, is voor Kredietunie SheCredit essentieel om als één organisatie op een productieve manier te kunnen werken. Om effectief intern te kunnen besturen, hebben de algemene vergadering, het bestuur en het management de plicht om een effectieve organisatiestructuur in te stellen en te onderhouden, inclusief een integere administratieve organisatie en betrouwbaar intern controle systeem, om te streven naar de continuïteit van Kredietunie SheCredit, naar evenwicht binnen de organisatie en tenslotte om verantwoordelijkheid te kunnen blijven dragen voor ieders daden.

Structuur

De volgende structuur van het bestuur van Kredietunie SheCredit zorgt voor enerzijds een democratische werking en anderzijds de mogelijkheid om financiële dienstverlening op een eenvoudige wijze mogelijk te maken. Het bestuur is bij voorkeur samengesteld uit een oneven aantal leden, niet minder dan drie en niet meer dan negen. Het doel van deze structuur is om het staken van stemmen te voorkomen. Indien het bestuur minder dan drie leden heeft, kan het moeilijk zijn om de verschillende belangen binnen Kredietunie SheCredit op een adequate wijze in het bestuur te doen vertegenwoordigen, terwijl meer dan negen leden het moeilijk kan maken om consensus te bereiken; daarnaast kan het grote aantal logistieke problemen opleveren.

Voorts dienen bestuurders periodiek af te treden. Een rooster van aftreden kan voor het bestuur nieuwe gezichtspunten opleveren zonder dat organisatorische kennis verloren hoeft te gaan. Kredietunie SheCredit kan overwegen een formeel opleidingsprogramma op te stellen voor bestuursleden ter voorkoming van inteelt, eenzijdigheid, nepotisme en kokerdenken.

Geïnteresseerde leden van Kredietunie SheCredit, die voldoen aan de individuele normen van integer bestuur (verklaring van goed gedrag), die voldoende competent zijn en betrokken zijn bij de idealen van Kredietunie SheCredit, kunnen zich kandidaat stellen voor bestuursfuncties, eventueel via een toets door een benoemingscommissie. Hoewel een voordracht van zo'n commissie nuttig kan zijn bij het opsporen van potentiële bestuursleden, verlangt de democratische aard van kredietunies dat het alle leden wordt toegestaan om de algemene ledenvergadering in het bestuur te vertegenwoordigen.

De structuur van de jaarlijkse algemene ledenvergadering brengt de levensvatbaarheid van Kredietunie SheCredit en het belang van interne verantwoordelijkheid tot uiting. De jaarlijkse algemene ledenvergadering moet blijvend onder de aandacht van de leden worden gebracht om ervoor te zorgen dat er voldoende ledenparticipatie is. Deze bijeenkomst is de ruggengraat van het interne governance systeem; het is het hoogste besluitvormingsorgaan binnen Kredietunie SheCredit. Door het bieden van een forum voor de leden om met het bestuur te communiceren en te overleggen, kunnen de leden controle uitoefenen op de macht en het mandaat van het bestuur en het management. Echter, de leden kunnen deze controle niet uitoefenen, als zij zich niet bewust zijn van hun controlerende positie.

De jaarlijkse algemene ledenvergadering is ook een kans voor bestuurders van Kredietunie SheCredit om feedback te ontvangen van hun medeleden. Het bestuur dient de dialoog met de leden te stimuleren op de jaarlijkse algemene ledenvergadering, want het is de ultieme taak van het bestuur om de leden te vertegenwoordigen en hun opvattingen te delen.

Continuïteit

Om haar leden te kunnen blijven dienen moet Kredietunie SheCredit blijven bestaan. Als gevolg daarvan, is het bestuur verantwoordelijk voor het veiligstellen van de continuïteit zowel door het hoofd te bieden aan de bestaande concurrentie, als ook door noodplannen op te stellen voor uitzonderlijke gebeurtenissen. Door plannen gereed te hebben in noodgevallen, onverwachte vertrek van bestuurders of onvoorzienbare financiële problemen, is het veel gemakkelijker om de voortbestaan van Kredietunie SheCredit veilig te stellen, dan wanneer dat niet het geval is.

Ten eerste moet het bestuur strategieën ontwikkelen om de concurrentiepositie van Kredietunie SheCredit te waarborgen. Om een toekomstgerichte strategie te kunnen volgen, dient het bestuur het volgende te ondernemen:

1. periodiek beoordelen van de bedrijfsvoering en de operationele strategie van Kredietunie SheCredit
2. regelmatig ontwikkelen en evalueren van belangrijke jaar- en actieplannen
3. afweging van risicobeleid door het specificeren van de soorten en de mate van risico's die Kredietunie SheCredit bereid is te accepteren (regelmatig en continu riskmanagement)
4. bewaking van de jaarlijkse begroting (feed back, feed forward)
5. ontwikkeling en jaarlijkse evaluatie van business plannen voor de lange termijn
6. formuleren van prestatiedoelstellingen (ledenaantallen, funding, kredieten, kosten en rendementen)
7. goedkeuring van grote investeringen en eventuele overnames
8. regelmatige evaluatie van de prestaties van Kredietunie SheCredit, management informatie en informatie aan de leden.

Het is absoluut noodzakelijk dat het bestuur de effectiviteit van de bovengenoemde strategieën bewaakt en in staat is om het beleid aan te passen aan de veranderende behoeften van Kredietunie SheCredit.

Voorts dient het bestuur opvolgingsplannen op te stellen voor zowel de bestuurders en het management, waardoor het voortbestaan van Kredietunie SheCredit veilig wordt gesteld. Het plotselinge verlies van een bestuurs- of managementlid kan een grote negatieve invloed hebben op de organisatie. Vaak wordt veel te veel tijd besteed aan het vinden van een nieuwe manager, die vertrouwd is met de gang van zaken binnen Kredietunie SheCredit. Dit schept een serieus concurrentienadeel voor Kredietunie SheCredit, dat mogelijk invloed kan hebben op de manier waarop Kredietunie SheCredit haar leden bedient. Binnen een adequaat opvolgingsplan, zou een benoemingscommissie of een soortgelijke instituut, voortdurend nieuwe potentiële kandidaten voor het bestuur dienen te evalueren.

In de Kredietunie SheCredit is een intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert Kredietunie SheCredit in ieder geval:

1. risico-analyses van de operationele en financiële doelstellingen van Kredietunie SheCredit;
2. aanwijzingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; en
3. een volg- en rapportagesysteem ter zake van de risicobeheersing en interne controle.

Ten slotte moet het bestuur een rampenplan en herstelplan opstellen en goedkeuren. Rampen kunnen worden onderscheiden in drie categorieën: natuurrampen, menselijke rampen en technologische rampen. Natuurlijk rampen zijn de algemeen bekende rampen van tsunami's, tornado's, orkanen, overstromingen, branden en andere gebeurtenissen. Menselijke rampen zijn terreur aanslagen, bommeldingen, brandstichting, overvallen, gijzelingen en werkgelegenheid gerelateerde stakingen. Tot slot, technologische rampen omvatten computervirussen, uitval van de stroomvoorziening en computercrashes.

Het is voor Kredietunie SheCredit een uitdaging om een algemeen, of specifiek rampenplan en herstelplan op te stellen, omdat rampen zeer verschillend van aard en omvang kunnen zijn. Het is van essentieel belang voor deze plannen om bepalingen op te nemen voor herstel van de ramp en de verschillende scenario's voor herstel, afhankelijk van de type ramp. Het is ook essentieel voor het rampenplan om de nodige stappen te formuleren waarmee Kredietunie SheCredit haar werkzaamheden kan hervatten. Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur om dit rampenplan en herstelplan op regelmatige basis bij te werken om ervoor te zorgen dat het uitvoerbaar blijft.

Evenwicht

In tegenstelling tot de instellingen met winstoogmerk, moet Kredietunie SheCredit streven naar een bestuur dat beantwoordt aan het profiel en de eisen van de algemene ledenvergadering. Voor Kredietunie SheCredit zal een boven alle partijen staande bekende mobiliteitsondernemer het gezicht naar buiten bepalen, een ondernemer zijn die door branchegenoten gezien wordt als het boegbeeld van de mobiliteitsbranche. Door het bestuur op deze manier samen te stellen, hebben de leden meer kans zich met het bestuur te kunnen identificeren en daardoor een sterkere binding met Kredietunie SheCredit op te bouwen. Hierdoor bestaat er een grotere kans dat de bestaande leden hun lidmaatschap van Kredietunie SheCredit zullen bestendigen.

De samenstelling van het bestuur dient voorts de demografische samenstelling en de financiële behoeften van de leden te weerspiegelen. Een belangrijke overweging is dat een meerderheid van de leden meer zullen sparen dan ze lenen (of vice versa), in alle gevallen moet Kredietunie SheCredit een evenwicht vinden tussen het beleid dat voordelig is voor spaarders en het beleid dat gunstig uitpakt voor kredietnemers. Als beleid bijvoorbeeld uitsluitend kredietnemers bevoordeelt, dan kan het moeilijk worden voor Kredietunie SheCredit om spaarders te vinden en als gevolg daarvan een sterke instelling te blijven.

Hoewel diversiteit een belangrijke factor is in het samenstellen van het bestuur, moet ook de financiële, krediettechnische en/of strategische ervaring een rol spelen. Leden met een sterke financiële achtergrond kunnen veel bijdragen aan de ontwikkeling van Kredietunie SheCredit. Bovendien moeten alle bestuursleden, ongeacht hun achtergrond, voldoen aan de normen die gelden voor de individuele bestuurder, waaronder persoonlijke integriteit, deskundigheid en betrokkenheid. Het met nadruk afwegen van diversiteit of ervaring in het bestuur mag geen reden zijn om deze normen van persoonlijke integriteit, deskundigheid en betrokkenheid voor bestuurders ter zijde te schuiven.

Bovendien mag diversiteit in het bestuur niet leiden tot een verzwakking van de kwaliteit van financiële dienstverlening. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van het bestuur, ongeacht haar samenstelling, is om het welzijn van Kredietunie SheCredit en haar leden te verzekeren.

Verantwoording

Het functioneren van het bestuur van Kredietunie SheCredit is niet compleet zonder duidelijke vermelding van de interne verantwoording van het bestuur en het management van Kredietunie SheCredit.

Om aan de doelstellingen van de interne governance te kunnen voldoen, is het belangrijk dat de rollen taken en verantwoordelijkheden van de verschillende organen binnen Kredietunie SheCredit duidelijk te definiëren. Zonder een duidelijke definitie wordt de mogelijkheid voor een breuk in het bestuur waarschijnlijk. Meer gedetailleerde beschrijvingen van rollen, taken en verantwoordelijkheden dienen gedragen te worden door alle leden, bestuurders, directeuren en managers.

Het bestuur van Kredietunie SheCredit is verantwoordelijk voor alle acties, besluiten, beschikkingen en de gevolgen daarvan voor Kredietunie SheCredit. Bijgevolg is het bestuur, in de eerste plaats, verantwoording verschuldigd aan de algemene ledenvergadering. De uiteindelijke eigenaren van Kredietunie SheCredit, de leden van de algemene vergadering, delegeren hun zeggenschap en bestuursverantwoordelijkheid aan het bestuur. De algemene vergadering heeft vervolgens de het recht om het bestuur ter verantwoording te roepen.

Het bestuur heeft ook de plicht ten opzichte van het management om het beleid vast te stellen en toezicht te houden op de uitvoering van dit beleid. Als dienaren van de algemene ledenvergadering is het bestuur eindverantwoordelijk voor de aansturing van het beleid en de vaststelling van de positie van Kredietunie SheCredit in de markt. Echter, zodra het bestuur het beleid heeft vastgesteld om gedragen en gedefinieerde doelstellingen te bereiken, dan moeten professionele managers dit beleid uitvoeren. Om ervoor te zorgen dat deze doelen worden bereikt, dient het bestuur regelmatig met het management evalueren om vast te stellen of de vorderingen in lijn zijn met van te voren afgesproken mijlpalen.

In aanvulling op het bestuur, moet ook het management van Kredietunie SheCredit verantwoordelijk worden gehouden voor de hem/haar ondernomen acties, besluiten, beschikkingen en de gevolgen daarvan. Meer specifiek, heeft het management de plicht om een strategisch plan op te stellen en een budget, leiding te geven aan de onderneming van Kredietunie SheCredit, uitvoering te geven aan het door het bestuur goedgekeurde beleid en acties te ondernemen voor het bereiken van de doelstellingen zoals gespecificeerd in het strategisch plan.

Aangezien zowel het bestuur en het management van Kredietunie SheCredit verantwoordelijk is voor de interne governance van Kredietunie SheCredit, is het essentieel voor Kredietunie SheCredit om deze verantwoording en verantwoordelijkheden vast te leggen in de statuten en andere reglementen. Schriftelijk vastleggen van deze rechten en plichten voorkomt verwarring en voorkomt dat groepen hun grenzen overschrijden. Als gevolg hiervan kan het uiteindelijke doel worden bereikt: het dienen van de leden van Kredietunie SheCredit.

Individuele Governance

Ongeacht de sterkte van het geldende governance-systeem, het bestuur van Kredietunie SheCredit is slechts zo sterk als haar individuele leden. Bestuurders moeten de integriteit, competentie en toewijding bezitten om te werken voor het goed van Kredietunie SheCredit en te voorkomen dat dit werk wordt verspild. Het succes van de beginselen van externe en interne governance hangt volledig af van een bestuur waar ieder lid aan deze normen van integriteit, competentie en toewijding van individuele voldoet.

Integriteit

De algemene vergadering van Kredietunie SheCredit delegeert een groot deel van haar macht aan het bestuur. Zonder een sterk gevoel van integriteit, hebben bestuursleden de mogelijkheid om deze macht voor persoonlijk gewin te gebruiken. Als gevolg daarvan dient het bestuur, als het intern bestuursorgaan, hoge ethische normen na te leven in alle persoonlijke en professionele acties. Om ervoor te zorgen dat aan de ethische normen wordt voldaan, moet Kredietunie SheCredit in een standaard gedragscode duidelijk uitleggen wat geoorloofd en juist gedrag is en wat niet. Deze schriftelijke standaard code moet ervoor zorgen dat strikte grenzen gelden voor managers, waardoor mogelijke integriteitsschendingen voorkomen worden, vanwege een gebrek aan duidelijkheid.

In deze standaard code wordt ondermeer vermeld dat managers geen strafblad mogen hebben, of een faillissement achter hun naam mogen hebben staan, dat zij een verklaring van goed gedrag moeten kunnen overleggen, omdat bestuurders en managers het hoogste niveau van vertrouwen naar de leden moeten kunnen uitstralen. Wanneer bekend wordt dat één van de hoogste functionarissen van Kredietunie SheCredit een strafblad heeft, zou dat ernstige gevolgen kunnen hebben bij het vertrouwen van de leden en ondernemerskringen om Kredietunie SheCredit heen.

Daarnaast moet Kredietunie SheCredit alle nodige maatregelen nemen om belangenconflicten te vermijden. Vooral het bestuur mag zijn positie niet gebruiken om persoonlijk voordeel te behalen. Om deze ethische overweging te laten gelden, dienen bestuursleden zich te onthouden van discussies en stemmingen over zaken waarin zij of hun relaties een economisch belang hebben.

Bovendien moeten directe familieleden of mensen met nauwe relaties met een lid van het bestuur of met een personeelslid niet gelijktijdig lid zijn van een bestuursorgaan. Een familiale of nauwe zakelijke of persoonlijke band biedt talloze mogelijkheden voor ongeoorloofd gedrag (zoals bijvoorbeeld samenspanning om te stemmen) en stelt Kredietunie SheCredit bloot aan gevaar van nepotisme. Ongeacht hoe gekwalificeerd of onpartijdig de bestuurders kunnen zijn, de reputatie van Kredietunie SheCredit moet altijd zwaarder wegen en kan hiermee niet in de waagschaal worden gelegd.

Ten slotte moet de standaard gedragscode, waarin integriteitbepalingen zijn opgenomen, voorzieningen bevatten met betrekking tot het bespreken van kredietaanvragen van bestuursleden. Hoewel het kredietbeleid moet voldoen aan normale bedrijfseconomische eisen, is het aan te bevelen dat eventuele leningen aan (familieleden van) een bestuurder of leden van het management, door alle bestuursleden unaniem dienen te worden goedgekeurd. Deze leningen aan het management of aan bestuurders moeten veel strenger worden onderzocht dan die aan de leden, aangezien het gevaar van onbillijkheid of onzorgvuldigheid veel groter is dan bij een normale aanvraag. Elke bestuurder die voordeel kan hebben van de toekenning van een lening mag niet deelnemen aan het stemproces over die lening. Indien de lening wordt goedgekeurd, moet het bestuur de status van de uitstaande lening op kwartaalbasis beoordelen om vast te kunnen stellen dat regelmatige betalingen tijdig zijn voldaan. Eventuele leningen aan bestuurders worden achterstallig als er een betalingsachterstand (voor rente en/of voor aflossing) is van meer dan drie maanden. In dat geval moet de bestuurder of manager uit zijn positie worden verwijderd of aftreden.

Competentie

Om aan de behoeften van zowel externe als interne governance te kunnen voldoen, is het belangrijk dat alle leden van het bestuur beschikken over fundamentele financiële deskundigheid. Kredietunie SheCredit vereist, net zoals andere financiële instellingen, een bestuur dat de omgeving waarin Kredietunie SheCredit opereert volledig begrijpt of dat de vaardigheden en ervaring heeft om de financiële huishouding van Kredietunie SheCredit en van haar leden te begrijpen.

Om hun verantwoordelijkheden volledig kunnen te begrijpen, moeten individuele leden van het bestuur financieel inzicht hebben of zakelijke ervaring naast een visie op gemeenschapszin binnen Kredietunie SheCredit. Een sterk bestuur helpt het behoud van een sterke kredietunie. Individuele bestuurders hebben via de inbreng van gespecialiseerde kennis, de mogelijkheid bij te dragen aan deze sterkte. Leden met een achtergrond in financiën of bedrijfsleven voegen vaardigheden toe, die Kredietunie SheCredit kunnen helpen slagen in een competitieve omgeving. Bovendien zullen bestuurders die diversiteit aan het bestuur toevoegen wellicht appelleren aan nieuwe leden, zij kunnen daarnaast nieuwe en unieke gezichtspunten toevoegen.

Naast de gespecialiseerde financiële of zakelijke kennis en vaardigheden, moeten alle leden van het bestuur de vaardigheid bezitten een jaarrekening en de toegepaste accountingstandaarden te kunnen begrijpen of zich te verbinden tot het verwerven van de noodzakelijke kennis door middel van een cursus, onderwijs of opleiding binnen een jaar na hun benoeming. Om als vertegenwoordigers van de algemene ledenvergadering te kunnen optreden, dienen bestuursleden alle informatie te begrijpen die aan hen over Kredietunie SheCredit wordt voorgelegd. Zonder deze basisvaardigheden, zullen bestuurders niet in staat zijn om volledig te participeren in het besluitvormingsproces. Als leden worden gekozen in het bestuur, dan is het hun verantwoordelijkheid om de vereiste vaardigheden te verwerven als ze die nog niet hebben. Indien nodig, kan Kredietunie SheCredit een opleidingsprogramma aanbieden voor nieuwe bestuurders.

Commitment

Het is zowel een eer en een commitment om de algemene ledenvergadering in het bestuur te mogen vertegenwoordigen. Bestuurders dienen bereid te zijn om de tijd vrij te maken die nodig is om de taken die bij de functie horen, zorgvuldig te kunnen verrichten. Zij moeten met andere leden van het bestuur samenwerken om één goed functioneren Kredietunie SheCredit te creëren en zij dienen te helpen bij het nakomen van alle verplichtingen van Kredietunie SheCredit.

Bestuurders moeten bereid en in staat zijn om de nodige tijd te besteden aan Kredietunie SheCredit, met name door deel te nemen aan en aanwezig te zijn bij de regelmatige vergaderingen en de jaarlijkse algemene ledenvergadering. Verantwoordelijkheden en activiteiten van het bestuur zullen mogelijk veel tijd van bestuurders in beslag te nemen. Desondanks moeten bestuurders zich volledig kunnen wijden aan het succes van Kredietunie SheCredit. Als een bestuurder niet in staat is om vergaderingen bij te wonen, dan kunnen de leden op de jaarlijkse algemene vergadering besluiten tot ontslag en de vervanging van de manager/bestuurder, afhankelijk op de frequentie van afwezigheid.

Bestuurders moeten beloven om de beslissingen van het bestuur te respecteren, zich te houden aan alle beleidsmaatregelen die, ongeacht zijn of haar persoonlijke mening, zijn goedgekeurd en naar buiten toe met één stem te spreken. Het beginsel van één stem zal alle acties van het bestuur dienen te bepalen. Bij het nemen van beslissingen, kan het bestuur het niet eens zijn tijdens de voorafgaande discussies, maar als een beslissing eenmaal is genomen, dan dient ieder individueel lid van het bestuur de beslissing op een uniforme wijze uit te dragen bij het management en de leden van Kredietunie SheCredit.

Conclusie

Dit driedelig model van externe, interne en individuele governance beantwoordt aan het brede spectrum van taken en verantwoordelijkheden dat nodig is om Kredietunie SheCredit efficiënt en effectief te laten functioneren. Hoewel elke kredietunie anders is als gevolg van de geografische ligging, bedrijfstak, grootte, diensten en de behoeften van leden, is de governance code bedoeld om als een algemene gids te dienen om idealen te bereiken, in plaats van verplichte eisen op te leggen. Elke kredietunie moet de governance code aanpassen aan de specifieke individuele behoeften. Uiteindelijk,



echter, is het voor elke governance code noodzakelijk om de fundamentele verantwoordelijkheid en het doel van kredietunies weer te geven om op een bepaalde eigen wijze te werken, die de kwaliteit van betaalbare financiële diensten voor alle leden mogelijk maakt.