

Governance code SURF

Vastgesteld door de Ledenraad SURF op 9 juni 2021

1.	Voorwoord	2
2.	Coöperatie Code 2019 Nationale Coöperatieve Raad	2
3.	Kaders binnen SURF	2
4.	Governance code SURF	2
4.1	Coöperatief ondernemerschap	3
4.2	Collectiviteit & wederkerigheid.....	4
4.3	Ledenbetrokkenheid	5

1. Voorwoord

Coöperatie SURF U.A. is een organisatie van, voor, door en met de leden. Via de Ledenraad hebben de leden zeggenschap over, onder meer, de strategie van SURF en het (kern)pakket van diensten voor diezelfde leden. Om die zeggenschap uit te kunnen oefenen is betrokkenheid van de leden bij SURF noodzakelijk, maar ook transparantie van SURF over het bestuur en toezicht. Daartoe heeft SURF deze governance code opgesteld, waarin wordt beschreven hoe de governance binnen de coöperatie is geregeld (verhoudingen tussen invloed en zeggenschap uitoefenen, besturen en toezicht houden).

De code is gebaseerd op de [Coöperatie Code 2019](#) van de [Nationale Coöperatieve Raad \(NCR\)](#), waar SURF lid van is. Deze code bevat breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance en gedragsregels. Vanzelfsprekend wordt ook aansluiting gezocht bij toepasselijke wetgeving, zoals bijvoorbeeld de Wet Toezicht en Bestuur Rechtspersonen (d.d. 1 juli 2021), het structuurregime ten aanzien van de Raad van Commissarissen en de Wet Huis voor klokkenluiders.

2. Coöperatie Code 2019 Nationale Coöperatieve Raad

De Coöperatie Code 2019 van de NCR bestaat uit twee onderdelen: principes (onderverdeeld naar drie hoofdonderwerpen) en bijbehorende voorschriften.

De principes zijn kenmerkend voor de coöperatieve rechtsvorm. Zij hebben betrekking op collectief ondernemerschap (de coöperatie voert een bedrijf), collectiviteit en wederkerigheid (de leden werken onderling en met de coöperatie samen hetgeen tot toegevoegde waarde leidt) en ledenbetrokkenheid (de leden oefenen invloed en zeggenschap uit op de coöperatie).

De principes worden nader geconcretiseerd in een beperkt aantal voorschriften. Deze voorschriften bevatten gedragsregels of nadere bepalingen die een concretere toepassing van het principe beschrijven. Het implementeren hiervan in de coöperatie zal de werking van en samenwerking binnen de coöperatie bevorderen.

3. Kaders binnen SURF

De statuten, algemene lidmaatschapsvoorwaarden en het bestuursreglement zijn recent herzien:

- Statuten (zoals van toepassing vanaf 15-01-2021)
- Algemene lidmaatschapsvoorwaarden (zoals van toepassing vanaf 31-12-2020)
- Bestuursreglement (zoals van toepassing vanaf 31-12-2020)

Deze vormen het kader voor de gremia die SURF kent: de Ledenraad, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Er is één dochteronderneming: SURF bv. Binnen SURF bv is er een Ondernemingsraad. Voor medewerkers binnen de dochteronderneming gelden diverse regelingen. De governance code is geldig voor de coöperatie en de dochteronderneming. De code biedt een leidraad voor zaken en/of dilemma's die niet per reglement of regeling vastgelegd kunnen worden. Naast deze governance code kent SURF ook een klokkenluidersregeling en gedragscode. Alle documenten worden gezamenlijk gepresenteerd op de [website van SURF](#).

4. Governance code SURF

In de volgende paragrafen wordt op de drie hoofdonderwerpen (coöperatief ondernemerschap, collectiviteit & wederkerigheid en ledenbetrokkenheid) aangegeven wat de Coöperatie Code 2019 van de NCR beschrijft als principes voor een coöperatie en hoe SURF hier concreet invulling aan geeft middels de voorschriften.

4.1 Coöperatief ondernemerschap

Onder het coöperatief ondernemerschap vallen de volgende drie principes die kenmerkend zijn voor een coöperatie:

1. **De coöperatie is een vereniging met een bedrijf. Coöperatief ondernemen betekent ondernemen met en ten behoeve van de leden.**
2. **De coöperatie stoelt op de erkenning van een gemeenschappelijke behoefte.**
3. **De coöperatie richt zich op lange termijn waarde creatie.**

De bijbehorende zes voorschriften zijn als volgt, met daarbij een toelichting hoe SURF aan het voorschrift invulling geeft:

- a. Bij het doel van de coöperatie staat het belang van de leden centraal. Bestuur en toezichthouder maken in de uitoefening van het bedrijf echter een afweging tussen de belangen van alle stakeholders en verantwoorden zich hierover.**

De SURF-leden zijn actief in het onderwijs en onderzoek, meer specifiek in het opleiden van (toekomstige) beroepsbeoefenaren van mbo tot wo niveau, en het doen van zowel toegepast als fundamenteel onderzoek.

Voor zover de belangen van SURF-leden onderling uiteenlopen, draagt SURF er zorg voor dat deze verschillen bespreekbaar worden gemaakt binnen de coöperatie, zodat open en eerlijke afwegingen kunnen worden gemaakt door de Ledenraad.
- b. De gemeenschappelijke behoeften kunnen zich richten op de onderlinge behoefte van leden om hun sociale en/of culturele en/of economische positie te versterken, maar kunnen ook gericht zijn op maatschappelijke waarde creatie.**

SURF-leden zijn organisaties die het publieke belang dienen, daartoe in belangrijke mate gefinancierd met publieke middelen. Daarom ziet SURF zichzelf als een organisatie die het publieke belang dient. Daarbij hoort dat SURF zichzelf aan dezelfde normen onderwerpt in hoe zij te werk gaat en daarover verslag legt.

SURF stelt zich ten doel om met de ICT-infrastructuur en -dienstverlening bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek bij de leden; hiertoe werkt SURF ten bate van de leden samen met relevante nationale en internationale partijen; subsidiair draagt SURF daarmee bij aan de kwaliteit van de ICT-infrastructuur in Nederland.
- c. De coöperatie zelf kent geen eigen winststreven, het bedrijf van de coöperatie dient (het belang van) de leden.**

Het SURF-kernpakket en de overige diensten worden tegen een kostendekkend tarief aan de leden geleverd. Een afvaardiging van de leden is betrokken bij de dienstontwikkeling en advisering over tarieven. Daarnaast dragen leden bij aan de kosten voor samenwerking en innovatie. Eens per planperiode wordt een evaluatie van de kostenstructuur van de bijdragen, het kernpakket en de tarieven voorgelegd aan de Ledenraad. Het kernpakket wordt door de Ledenraad vastgesteld. Er wordt slechts beperkt ruimte geboden aan niet-leden om van de diensten gebruik te maken, conform het inbestedingsmodel.
- d. Eventueel surplus wordt gebruikt voor een of meerdere van de volgende doelstellingen:**
 - i. het doen van uitkeringen aan de leden;
 - ii. de ondersteuning van activiteiten die de goedkeuring van de leden genieten;
 - iii. het vormen van reserves, voordelen voor de leden in verhouding tot hun transacties met de coöperatie;
 - iv. de ontwikkeling van de coöperatie.

SURF-diensten worden voornamelijk kostendekkend aan leden aangeboden. Daarom zal van uitkeringen doorgaans geen sprake zijn. Overtollige baten worden toegevoegd aan de reserve om investeringen in innovatie mogelijk te maken en om andere door de

leden gewenste activiteiten te ontwikkelen. Voorstellen hiervoor worden via de jaarlijkse planning & control cyclus ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen en de Ledenraad.

e. De coöperatie bouwt vermogen op voor zover nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering op korte en langere termijn.

SURF houdt een reserve aan die voldoende is om risico's uit bedrijfsvoering te kunnen opvangen. De hoogte hiervan wordt op basis van een risicoanalyse en een meerjarenprognose (rolling forecast) jaarlijks vastgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen en de Ledenraad.

f. Het bestuur stelt een uitkerings- en reserveringsbeleid vast en bespreekt dat jaarlijks met de leden in het licht van de doelstelling van de coöperatie en het strategische beleid.

SURF heeft een uitkerings- en reserveringsbeleid opgesteld. Jaarlijks, na het goedkeuren van de jaarrekening, wordt dit beleid geactualiseerd op basis van de vastgestelde cijfers.

4.2 Collectiviteit & wederkerigheid

Onder het onderwerp collectiviteit en wederkerigheid vallen de volgende drie principes die kenmerkend zijn voor een coöperatie:

- 1. De relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op samenwerking en solidariteit.**
- 2. De coöperatie gaat uit van de kracht van het collectief.**
- 3. De relatie tussen de coöperatie en het lid alsmede de relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op wederzijdse rechten en plichten.**

De bijbehorende vier voorschriften zijn als volgt, met daarbij een toelichting hoe **SURF** aan het voorschrift invulling geeft:

a. De coöperatie en het lid doen op substantiële wijze zaken met elkaar.

SURF-leden nemen het kernpakket af en zijn vrij om uit alle overige diensten eigen keuzes te maken passend bij de aard en omvang van de instelling. SURF levert voor minimaal 85% (als percentage van de jaaromzet) diensten aan leden van SURF (het investingsmodel legt de grens bij 80%, die door de Raad van Bestuur met een marge van 5% wordt gehanteerd).

b. De coöperatie en het lid zijn transparant naar elkaar en voorzien elkaar actief van relevante en objectiveerbare informatie.

SURF informeert de leden voornamelijk langs digitale informatiekanalen, zoals de website surf.nl, nieuwsbrieven en e-mail correspondentie. Elk lid heeft een Coördinerend SURF Contactpersoon (CSC). Deze coördineert voor de instelling de informatie-uitwisseling tussen SURF en het lid op tactisch niveau, met aan de zijde van SURF de relatiemanagers.

c. De ledenzeggenschap is gerelateerd aan het gebruik door de leden van de coöperatie en de mate van wederkerigheid. Ook de mate van deelname in het kapitaal kan daarbij een, zij het ondergeschikte, rol spelen.

SURF is een coöperatie, waardoor de zeggenschap bij de leden ligt. De afvaardiging van de leden in de Ledenraad is bepaald op basis van de historische gegroeide verhoudingen (recht doend aan de investeringen van de oprichters van SURF en de opbouw van kennis en kunde als gevolg daarvan) en de verhouding in de financiële bijdrage van de afdelingen aan het geheel van SURF.

d. De coöperatie heeft een ledentoe latingsbeleid en is transparant op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan het toelatingsbeleid.

In aanvulling op de bepalingen in de statuten en de algemene lidmaatschapsvoorwaarden kent SURF een beleid voor toetreders tot de coöperatie, alsmede beleid op grond waarvan niet-leden gebruik kunnen maken van diensten en activiteiten van de coöperatie.

4.3 Ledenbetrokkenheid

Onder het onderwerp ledenbetrokkenheid vallen de volgende drie principes die kenmerkend zijn voor een coöperatie:

1. **De coöperatie is een ledenorganisatie op democratische grondslag.**
2. **De mate van zeggenschap wordt door meerdere factoren bepaald, zoals de mate van gebruik door het lid van de coöperatie. Onderlinge solidariteit geldt daarbij als uitgangspunt.**
3. **Financiering van de coöperatie door de leden is een verschijningsvorm van wederkerigheid en/of van een sterke betrokkenheid.**

De bijbehorende twaalf voorschriften zijn als volgt, met daarbij een toelichting hoe SURF aan het voorschrift invulling geeft:

- a. **Goed coöperatief ondernemerschap veronderstelt een volwaardige deelname van leden aan de menings- en besluitvorming in afdelingen, kringen, districten, de ledenraad, en/of de algemene ledenvergadering.**
SURF heeft een Ledenraad bestaand uit afgevaardigde leden uit de zes verschillende afdelingen die de coöperatie kent. De zes afdelingen hebben eveneens periodiek overleg.
- b. **Voor de uitoefening van het stemrecht hanteert de coöperatie het beginsel van ‘one member, one vote’ of een meervoudig stemrecht naar rato van de omvang van de transacties met het lid. Toekenning van stemrecht aan niet-gebruikende leden dient gemotiveerd te worden en beperkt te blijven.**
SURF heeft een Ledenraad ingesteld, waarin elke afgevaardigde één stem heeft. De hoeveelheid afgevaardigden per afdeling is gewogen. Er zijn geen niet-gebruikende leden; er zijn wel niet-leden die gebruik maken van de dienstverlening. Niet-leden hebben geen stemrecht.
- c. **De verhoudingen tussen de verschillende (besluitvormende) organen in de coöperatie zijn door checks and balances zodanig ingericht dat ieder zijn rol kan vervullen en er een gezonde spanning bestaat tussen de partijen. De coöperatie en de leden spannen zich (maximaal) in om te komen tot een goede dialoog.**
SURF heeft in het bestuursreglement vastgelegd welke (voorgenomen) besluiten van de Raad van Bestuur door de Raad van Commissarissen goedgekeurd dienen te worden en welke zaken door de Ledenraad worden vastgesteld. De Raad van Commissarissen richt zich op het toezicht van de dagelijkse organisatie en de voortgang op gemaakte afspraken, terwijl de Ledenraad de belangen van de leden bewaakt.
Naast deze (besluitvormende) organen is er een onafhankelijk adviescollege ingericht, de Wetenschappelijk Technische Raad (WTR). De WTR adviseert, gevraagd en ongevraagd, over strategische, wetenschappelijke en technische kwesties van de coöperatie. De WTR bestaat uit erkende onafhankelijke autoriteiten, die op persoonlijke titel worden benoemd, op basis van hun onafhankelijke blik, toekomstvisie en deskundigheid op de werkterreinen van de coöperatie. Nieuwe WTR-leden worden voorgedragen door de Raad van Commissarissen en benoemd door de Ledenraad. De samenstelling van de WTR wordt iedere twee jaar geëvalueerd. Als er vacatures ontstaan, wordt de invulling daarvan besproken met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

- d. **Stemrecht is slechts één van de verschijningsvormen van zeggenschap. De zeggenschap van de leden dient te functioneren ter ondersteuning van een succesvol coöperatief ondernemerschap. Er wordt een actieve dialoog met de leden gevoerd om doelen, belangen en zorgen van de leden in beeld te hebben. Om op een constructieve manier gebruik te kunnen maken van zeggenschap dienen de leden te beschikken over de juiste relevante informatie.**

SURF kent naast de Ledenraad (met afgevaardigden op bestuursniveau) en afdelingsbijeenkomsten (waar de CSC's bijeenkomen), jaarlijks een groot aantal evenementen. Hierbij komen professionals (werkzaam bij leden en het omringende netwerk), CSC's en bestuurders bijeen om op relevante onderwerpen kennis en ervaringen uit te wisselen. SURF dient hiermee niet alleen de zeggenschap in de coöperatie, maar ook de ontwikkeling van kennis en goede praktijken.

- e. **De besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de coöperatieve onderneming, of van haar werkzaamheden, zijn aan goedkeuring van de algemene ledenvergadering / ledenraad onderworpen.**

SURF heeft de kaders hieromtrent duidelijk vastgesteld in de statuten en reglementen. Elke planperiode (vier tot zes jaar) wordt de strategie geëvalueerd en geactualiseerd; halverwege een planperiode vindt een midterm review plaats. Zowel bij het opstellen van de strategie als de midterm review worden de leden nauw betrokken.

- f. **De coöperatie voorziet in opleiding en training voor haar leden, gekozen bestuurders en toezichthouders, managers en werknemers opdat deze optimaal kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de coöperatie.**

SURF ontwikkelt opleiding en training voor de leden op het gebied van ICT in onderwijs en onderzoek. Daarbij brengt SURF de kennis van de eigen medewerkers samen met die van professionals werkzaam bij de leden. Tevens zorgt SURF voor toegang tot kennis en kunde bij relevante bedrijven, instellingen en conferenties in binnen- en buitenland. Hiertoe organiseert SURF onder meer studiereizen.

- g. **De coöperatie draagt de aard en de voordelen van de coöperatieve rechtsvorm pro-actief naar buiten toe uit.**

SURF is een gemeenschap waarin de leden en de werkmaatschappij samen optrekken en van elkaar leren. Dit is een multilaterale verhouding waarbij leden niet alleen met SURF samenwerken, maar ook met elkaar – binnen de afdeling en over afdelingen heen. De coöperatieve rechtsvorm wordt gezien als essentieel voor het bereiken van de doelen van de gemeenschap: zowel bij dienstontwikkeling als bij de inkoop van diensten maakt de coöperatie het mogelijk om méér te zijn dan de som der delen en publieke waarden te borgen bij de inzet van ICT voor onderwijs en onderzoek.

- h. **Het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene ledenvergadering dragen er zorg voor dat in hun besluitvormingsprocessen in-, samen- en tegenspraak gestimuleerd en geborgd worden.**

Binnen de Raad van Bestuur van **SURF** wordt gestreefd naar consensus in de besluitvorming. De bestuurders informeren elkaar onderling duidelijk en tijdig. Zij zorgen ervoor dat ook de Raad van Commissarissen en de Ledenraad tijdig worden betrokken bij de besluitvorming en dat zij alle informatie krijgen die nodig is om zich een goed oordeel te kunnen vormen. Bestuurders, commissarissen en Ledenraad verrassen elkaar niet. Jaarlijks worden deze processen geëvalueerd.

- i. **Besluitvorming vindt op democratische wijze plaats die ook recht doet aan minderheidsstandpunten.**

SURF heeft de besluitvorming geborgd in de statuten. Binnen de coöperatie is ruimte voor minderheidsstandpunten en wordt rekening gehouden met de verschillen in aard, doelstelling en omvang van de afdelingen en leden onderling. Hiermee wordt rekening gehouden in de opbouw van het dienstenportfolio, waarbij leden het mogelijk maken voor minderheden diensten te ontwikkelen en beschikbaar te stellen.

- j. Ledeninvloed en -zeggenschap is essentieel in de coöperatie. Afhankelijk van het besturingsmodel nemen leden ook een wezenlijke positie in bestuur en/of toezichtsorganen, behoudens andersluidende dwingende wet- en/of regelgeving. De ledendominantie die wordt vormgegeven in de algemene vergadering of ledenraad zorgt voor ledeninvloed en controle op bestuur en toezicht in de coöperatie.**

SURF past het zogenaamde RvC+ model toe, waarin de Raad van Bestuur wordt gevormd door professionals (zijnde niet-leden) en de Raad van Commissarissen bestaat uit deskundigen, waarvan de meerderheid niet van een lid afkomstig is. De professionele bestuurders zijn belast met de algemene gang van zaken, terwijl de Raad van Commissarissen daarop toezicht houdt en de Raad van Bestuur adviseert. Daarnaast is de Raad van Commissarissen werkgever van de Raad van Bestuur. De Ledenraad benoemt de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, conform de bepalingen vastgelegd in de statuten en reglementen. Zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen leggen jaarlijks verantwoording af aan de Ledenraad over het gevoerde beleid, respectievelijk het toezicht hierop.

- k. Het bestuur en de raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Ieder lid van het bestuur of de raad van commissarissen dient te beschikken over de vereiste deskundigheid.**

Voor de **SURF** Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is een profielschets opgesteld. Bij vacatures wordt deze profielschets indien nodig geactualiseerd en vastgesteld door de Ledenraad, op voordracht van de Raad van Commissarissen. Jaarlijks evalueren de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen het eigen functioneren. Eenmaal per drie jaar wordt dit door een externe deskundige begeleid. Ook de Ledenraad evalueert eens per drie jaar het eigen functioneren onder begeleiding van een externe deskundige.

- l. Het strategische beleid en de daarbij behorende financiële kaders worden door de leden bepaald dan wel worden ter goedkeuring aan de leden voorgelegd, tenzij de leden deze bevoegdheid hebben gedelegeerd aan het bestuur of de raad van commissarissen. In dat geval wordt volstaan met rekening en verantwoording aan de leden achteraf.**

De Raad van Bestuur van **SURF** presenteert jaarlijks in het najaar een Jaarplan en bijbehorende Begroting voor het volgende jaar. Dit Jaarplan past binnen de vastgestelde Strategie die voor een periode van vier tot zes jaar geldig is. Conform een vastgestelde planning & control cyclus worden de Raad van Commissarissen en de Ledenraad periodiek geïnformeerd over de voortgang. In het voorjaar wordt over het gevoerde beleid en de uitvoering verantwoording afgelegd in het Bestuursverslag en de Jaarrekening (samen het Jaarverslag) over het voorafgaande kalenderjaar. Hierbij wordt ook verantwoording afgelegd over ontvangen subsidies en andere bijdragen, alsmede de wijze waarop invulling is gegeven aan toepasselijke wet- en regelgeving. Hierop vindt accountantscontrole plaats. De Raad van Commissarissen legt tevens verantwoording af over het gevoerde toezicht. Bestuursverslag en Jaarrekening worden integraal gepubliceerd op de [website van SURF](#).