



# Zo werkt TLN

## wegwijs in de vereniging

---

### 1. Een vereniging in ontwikkeling

TLN is een succesvolle branchevereniging die steeds meer goederenvervoerders en logistieke dienstverleners aan zich weet te binden. De vereniging speelt een centrale rol in de belangenbehartiging van de sector. Om succesvol te blijven, werkt de vereniging dan ook voortdurend aan verbetering van haar interne werkwijze en inrichting.

De vereniging heeft in 2012 gekozen voor een grote stap in haar professionalisering, door een krachtiger bestuursmodel op centraal niveau te ontwikkelen, dat tevens optimaal gebruik maakt van de diversiteit aan leden binnen de vereniging. Dat heeft een aantal belangrijke veranderingen opgeleverd:

- *Vergroting van de slagvaardigheid van het bestuur.* In de afgelopen tijd is het aantal leden van het bestuur teruggebracht en is in de benoemingsprocedure een sterker accent op kwaliteit gelegd. Nieuwe bestuursleden worden benoemd op basis van een competentieprofiel, dat is ontwikkeld in samenhang met het profiel van het zittende bestuur.
- *Versterking van het toezicht op het bestuur.* Een slagvaardiger bestuur vraagt om een sterkere toezichthouder. Om die reden is gekozen voor een uit afgevaardigden bestaande algemene vergadering (een ledenraad).
- *Vergroting van de beleidsvrijheid van ledensegmenten met specifieke belangen.* Leden die de handen uit de mouwen willen steken, krijgen daar de ruimte voor, zolang zij binnen de kaders van het centrale beleid blijven. Daartoe is de afdelingenstructuur verder ontwikkeld.
- *Versterking van het strategisch bestuur,* door de introductie van een 'strategische cyclus' waarbij alle verenigingsorganen zijn betrokken.

Wat zijn de belangrijkste verenigingsorganen, wat zijn hun belangrijkste taken en bevoegdheden en hoe werken zij samen? Op deze vragen gaan we kort in.

## 2. De verenigingsorganen in hoofdlijnen

Wie doet wat binnen TLN? Eerst behandelen we de organen die betrokken zijn bij het centrale beleid: het bestuur, de ledenraad en de commissies. Vervolgens zetten we de verschillende soorten 'afdelingen' op een rij, die opkomen voor specifieke ledensegmenten.

### Centrale organen

#### Bestuur

##### *Wat doet het bestuur?*

Het bestuur is verantwoordelijk voor de vereniging en moet doen wat noodzakelijk is om haar intern en extern goed te laten functioneren. Daartoe behoort de verantwoordelijkheid voor het algemene beleid van TLN. Het bestuur brengt daarin richting en focus aan, en houdt de vereniging op koers.

Het bestuur vertegenwoordigt de vereniging extern. Deze bevoegdheid komt ook toe aan de voorzitter of de vicevoorzitter, mits één van beide samen handelt met twee andere bestuursleden. Het bestuur kan ook volmacht verlenen aan de directie om de vereniging te vertegenwoordigen. De vertegenwoordigingsbevoegdheid blijkt uit het handelsregister, waarin de bestuurders staan ingeschreven.

Het bestuur beheert de gelden van de vereniging en heeft boekhoudplicht. Jaarlijks brengt het verslag uit aan de ledenraad over het gevoerde beleid en de gang van zaken in de vereniging, aan de hand van een jaarverslag en een jaarrekening.

Ook houdt het bestuur toezicht op alle andere organen binnen de vereniging. Dit toezicht is van belang om de eenheid van beleid binnen de vereniging te verzekeren. Als deze organen geen zelfstandige rechtspersonen zijn, geldt bovendien dat zij handelen onder verantwoordelijkheid van het TLN-bestuur.

De bestuursleden bepalen als collectief het bestuursbeleid en zijn daar gezamenlijk verantwoordelijk voor. Dit wordt aangeduid als 'collegiaal bestuur'. Intern kan een zekere taakverdeling worden gemaakt, maar de gezamenlijke verantwoordelijkheid blijft intact. Iedere bestuurder is in beginsel verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en voor het geheel aansprakelijk voor de schade veroorzaakt door onbehoorlijk bestuur van één van de bestuurders.<sup>1</sup> Voor de bestuurders van TLN is een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten.

##### *Samenstelling van het bestuur*

Het bestuur bestaat uit ten hoogste twaalf personen, waaronder de voorzitter. Ten minste negen bestuurders worden uit de leden benoemd; ten hoogste drie bestuurders kunnen van buiten de vereniging afkomstig zijn. De ledenraad benoemt elk bestuurslid, op basis van een voordracht van het bestuur.

De voorzitter wordt in functie benoemd en is in loondienst van de vereniging. Het bestuur kent naast de voorzitter ook een vicevoorzitter en een penningmeester. Zij worden door het bestuur zelf benoemd.

---

<sup>1</sup> Deze aansprakelijkheid geldt niet als de bestuurder gelet op de taakverdeling geen ernstig verwijt kan worden gemaakt ter zake van de tekortkoming en hij niet nalatig is geweest in het treffen van maatregelen om de schadelijke gevolgen van het onbehoorlijk bestuur af te wenden.

Het bestuur dient een goede afspiegeling te zijn van alle geledingen binnen de vereniging. Daarnaast streeft het bestuur bij haar voordrachten naar de grootst mogelijke kwaliteit. Het maakt bij vacatures daarom altijd gebruik van een profielschets, waarin de kenmerken en de competenties van het nieuwe bestuurslid van tevoren zijn vastgelegd. In de bijlage treft u het competentieprofiel van een lid van het bestuur aan.

De bestuurstermijn bedraagt drie jaar, met de mogelijkheid van een eenmalige herbenoeming voor een periode van drie jaar. In een uitzonderlijk geval is een aftredend bestuurslid een tweede maal herbenoembaar.

### *Ondersteuning*

Het bestuur wordt in de uitoefening van zijn taak bijgestaan door de algemeen directeur, die deelneemt aan de vergaderingen.

## Ledenraad

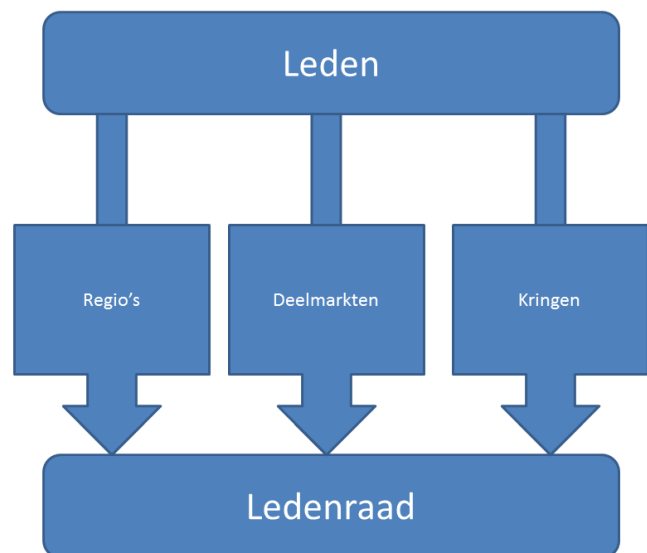
### *Wat is een ledenraad?*

Elke vereniging heeft een algemene vergadering. Deze kan uit alle leden bestaan, maar ook uit afgevaardigden, die door de leden zijn gekozen. In het laatste geval spreekt men vaak van een 'ledenraad'.

### *Waarom heeft TLN gekozen voor een ledenraad?*

Een algemene vergadering die uit alle leden bestaat, is een zwakke toezichthouder. De opkomst van de leden is wisselend en zelden representatief voor de achterban, en de omvang zodanig dat diepgaande beraadslaging nauwelijks mogelijk is. Een dergelijk samengesteld orgaan kan het bestuur niet op consistente wijze ter verantwoording roepen en op koers houden.

Om die reden heeft TLN ervoor gekozen het toezicht door afgevaardigden te laten uitoefenen. Aanvankelijk was de ledenraad van TLN een orgaan dat *naast* de algemene vergadering bestond als adviesorgaan. Het mocht de leden van het bestuur benoemen (met uitzondering van de voorzitter) maar had als het op beleid aankwam slechts een adviserende functie. Dat was een nuttige tussenstap, om ervaring met een ledenraad van afgevaardigden op te doen. Bij de laatste statutenwijziging is de ledenraad formeel omgevormd tot algemene vergadering van afgevaardigden in de zin van de wet. Hij heeft nu dus alle bevoegdheden die de wet aan de algemene vergadering toekent.



**Figuur 1. De leden kiezen de ledenraad**

### *Wat zijn de bevoegdheden van de ledenraad?*

De ledenraad is onder meer belast met:

- het goedkeuren van het jaarlijks geactualiseerde strategisch meerjarenplan en het daarvan afgeleide jaarplan;
- het goedkeuren van de daarop gebaseerde begroting;
- het goedkeuren van het contributiestelsel;
- het goedkeuren van de jaarrekening en het jaarverslag en het dechargeren van het bestuur voor het gevoerde beleid over het afgelopen boekjaar, voor zover dat uit de jaarrekening en het jaarverslag blijkt of daarover in de ledenraad mededelingen zijn gedaan;
- het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van het bestuur;
- het nemen van een besluit tot wijziging van de statuten van de vereniging.

### *Vergaderingen*

De ledenraad kent drie reguliere vergaderingen per jaar, die elk een karakteristieke agenda hebben.

### *Samenstelling van de ledenraad*

De ledenraad bestaat uit twee vertegenwoordigers per regiobestuur, deelmarktbestuur en kringbestuur. Op basis van het huidige aantal vertegenwoordigde organen komt de ledenraad dan uit op 50 leden.

De besturen van de regio's, deelmarkten en kringen dragen de afgevaardigde in de Ledenraad voor. Zij kunnen een afgevaardigde ook terugtrekken en een ander voordragen.

Ledenraadsleden worden benoemd voor drie jaar, met de mogelijkheid van één herbenoeming van drie jaar. Een ledenraadslid kan een lid van het regio-, deelmarkt-, of kringbestuur zijn, maar kan ook uit de gewone leden van regio, deelmarkt of kring afkomstig zijn. Het lidmaatschap van de ledenraad is onverenigbaar met een bestuurszetel. Het is immers onwenselijk, dat een toezichthouder deel uitmaakt van het orgaan waarop hij toezicht uitoefent.

### *Profiel van ledenraadsleden*

Ledenraadsleden zijn weliswaar afkomstig uit een regio, deelmarkt of kring, maar in de ledenraad gaat het om verenigingsbrede vraagstukken. Het is dus belangrijk dat ledenraadsleden een brede blik hebben en hart voor de vereniging als geheel. De ledenraad is de plek waar, met oog op het gemeenschappelijk belang, afwegingen moeten worden gemaakt.

### *Twee veel voorkomende misverstanden over de ledenraad*

Men hoort regelmatig zeggen dat de ledenraad 'het hoogste orgaan' van de vereniging is. Daaraan verbindt men dan vaak de gedachte dat de ledenraad bestuurlijke instructies aan het bestuur kan geven. Maar dat is een onjuiste veronderstelling. Het verenigingsrecht is hier duidelijk over: "Het bestuur is belast met het besturen van de vereniging" (2:44 lid 1 BW). De ledenraad benoemt en ontslaat het bestuur, maar kan de bestuurstaak niet aan zich trekken.

Het tweede misverstand is, dat het toezicht van de ledenraad alleen **achteraf** plaatsvindt. TLN kiest juist nadrukkelijk voor een werkwijze waarin de hoofdlijnen van het beleid ook **vooraf** ter bespreking en goedkeuring aan de ledenraad worden voorgelegd. Hoe dat werkt, is nader beschreven bij de totstandkoming van het strategisch meerjaren plan.

## Commissies

Bij de voorbereiding van zijn beleid heeft het bestuur baat bij adviezen van ter zake deskundige leden, die bovendien representatief zijn voor de achterban.

Het bestuur is verplicht vaste commissies in te stellen op vier in de statuten nader omschreven terreinen (zie kader). Het bestuur benoemt en ontslaat de leden van deze commissies.

Daarnaast kan het bestuur naar eigen inzicht vaste of ad hoc commissies instellen voor de behandeling van bepaalde vraagstukken, dan wel de uitvoering van bepaalde opdrachten. Het bestuur bepaalt de taken en bevoegdheden van deze commissies. Het bestuur behoudt te allen tijde de vrijheid deze commissies op te heffen, hun taken en bevoegdheden te wijzigen of hun samenstelling te wijzigen, daarbij inbegrepen het ontslag van commissieleden.

De commissies rapporteren aan de directie, die de beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering coördineert. Alleen de sociale commissie, die zich met sociale aangelegenheden en cao-zaken bezig houdt, rapporteert rechtstreeks aan het bestuur

*De statuten bepalen dat TLN in elk geval de volgende vaste commissies kent:*

- een sociale commissie, voor sociale aangelegenheden en cao-zaken;*
- een commissie internationale zaken;*
- een commissie infrastructuur en ruimtelijke ordening;*
- een adviescommissie strategie en visieontwikkeling.*

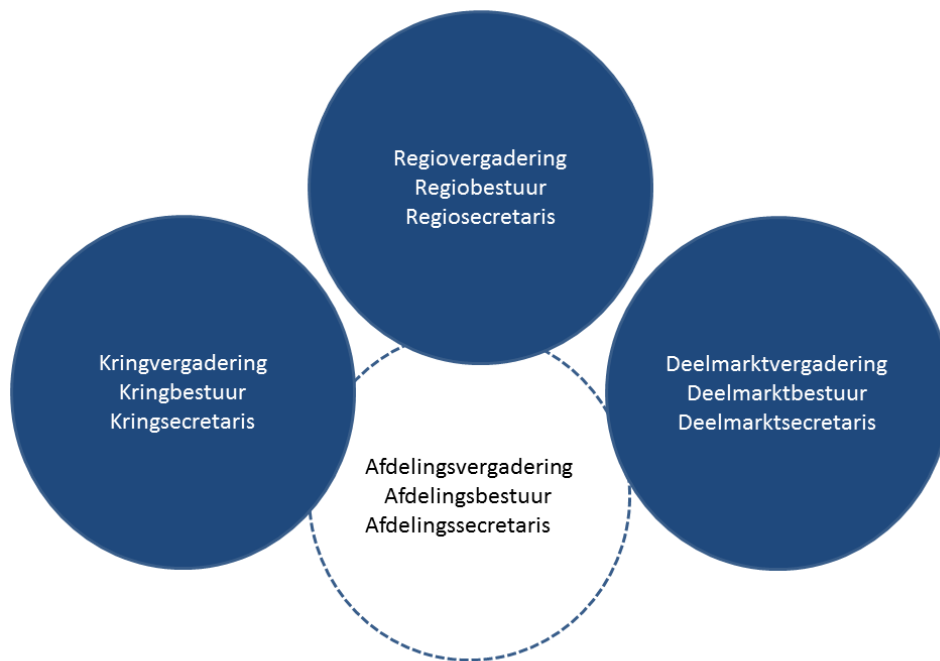
## Afdelingen

*Wat zijn afdelingen?*

Een branchevereniging zoals TLN verricht veel verenigingsbrede activiteiten, maar daarnaast hebben ondernemers ook behoefte aan activiteiten in kleiner verband. Het kan dan gaan om initiatieven in een bepaald gebied (regio's), op een specifieke markt (deelmarkten), of rond een specifiek thema of interessegebied (kringen).

Deze kleinere organisatorische verbanden zijn de 'afdelingen' van TLN. Er zijn drie soorten afdelingen:

- regio's;
- deelmarkten;
- kringen.



**Figuur 2. Drie soorten afdelingen**

#### *Beleidsvrijheid van afdelingen*

Een belangrijk uitgangspunt van het bestuursmodel van TLN is dat afdelingen ruimte krijgen voor eigen beleid, binnen de centrale beleidskaders. De afdelingsbesturen kennen hun eigen leden immers het beste, en zijn bij uitstek in staat hun eigen leden te bedienen en te binden.

Het TLN-bestuur toetst besluiten van afdelingsbesturen slechts 'marginaal'. Dat wil zeggen dat het zich ertoe beperkt vast te stellen of deze besluiten in strijd zijn met de statuten of het algemene beleid van de vereniging. Het TLN-bestuur is verantwoordelijk voor alle onderwerpen die de grenzen van de afdeling overschrijden.

#### *Bestuursvorm van afdelingen*

Afdelingen hebben een bestuur dat uit minimaal drie en ten hoogste twaalf leden bestaat. Het afdelingsbestuur heeft in elk geval een voorzitter, vicevoorzitter en penningmeester. Het *afdelingsbestuur* heeft tot taak beleid voor de afdeling te ontwikkelen. Het legt verantwoording af aan de *afdelingsvergadering*, die bestaat uit alle onder de afdelingen ressorterende leden van TLN. Het vaststellen van de maximale zittingstermijn van afdelingsbesturen is een verantwoordelijkheid van de afdeling zelf.

De TLN-organisatie ondersteunt de afdelingsbesturen bij hun taakuitoefening. Het eerste aanspreekpunt daarbij is de afdelingssecretaris. De afdelingssecretaris maakt geen onderdeel uit van het afdelingsbestuur, maar is toegevoegd door de organisatie.

## Deelmarkten

Een deelmarkt verbindt transportondernemers die een bepaald specialisme gemeen hebben, bijvoorbeeld exceptioneel transport of kiepautovervoer.

Een centraal aandachtspunt van een deelmarkt is de belangenbehartiging bij overheden en opdrachtgevers. Daarnaast zorgen zij voor een adequate informatievoorziening voor de specifieke groepen bedrijven. Ook het bevorderen van kwaliteit en kwaliteitszorg door middel van opleidingen, certificatieprojecten en erkenningsregelingen staat hoog op de agenda. Evenals de samenwerking tussen bedrijven.

Het bevorderen van kwaliteit en kwaliteitszorg door middel van opleidingen, certificatieprojecten en erkenningsregelingen betekent dat het deelmarktbestuur bevoegd is besluiten te nemen die verbindend zijn voor alle leden van de betreffende deelmarkt.

## Regio's

Regiobesturen houden zich bezig met thema's die specifiek op hun grondgebied spelen. Daarbij kan men onder meer denken aan overleg met overheden inzake de lokale infrastructuur, ruimtelijke ordening en milieu, justitie en politie. Ook afstemming met andere belanghebbenden, zoals lokale Kamers van Koophandel en ondernemersnetwerken, is van belang.

Daarnaast zijn de regio's van groot belang voor de binding met de leden. De regiobesturen staan via thema- en lunchbijeenkomsten, gespreksgroepen en andere ontmoetingen dicht bij de leden. Zij horen zo wat er bij de leden leeft en kunnen de leden ook heel direct ondersteunen. Als ambassadeurs van de vereniging zijn zij langs deze weg in staat de onderlinge binding tussen de leden te versterken.

TLN kent momenteel vijf regio's:

- Noord, samengesteld uit Groningen, Friesland en Drenthe;
- Oost, samengesteld uit Overijssel, Gelderland en Flevoland;
- West, samengesteld uit Zuid-Holland;
- Noord-West, samengesteld uit Noord-Holland en Utrecht;
- Zuid, samengesteld uit Zeeland en Brabant (Zuid-West) en Limburg (Zuid-Oost).

*TLN kent momenteel de volgende deelmarkten:*

- Afvalstoffenvervoer
- Kiepautobedrijven
- Bouwmaterialenvervoer
- OEV, de branche-organisatie van Erkende Verhuizers
- Veevervoer (SAVEETRA)
- Rijdende Melkontvangst (RMO)
- Kwaliteit Distributeurs Nederland (KDN)
- Verenigde Koeriers- en Expresbedrijven (VKE)
- Exceptioneel Transport
- Autotransport
- Alliantie Zeecontainervervoerders (AZV)
- Verenigde Sierteeltvervoerders
- Geconditioneerd Vervoer
- Dutch Tank & Silo Association



## Kringen

Binnen TLN zijn ondernemers actief die een specifiek thema of interessegebied delen, bijvoorbeeld *Logistiek en Supply Chain*. Deze ondernemers zijn uit verschillende deelmarkten en regio's afkomstig. Om deze reden is hiervoor een afzonderlijk type afdeling in het leven geroepen: de kring.

Kringen zijn vooral bedoeld voor het uitwisselen van informatie en ervaringen en hebben daardoor een zakelijke en sociale netwerkfunctie. Het accent ligt niet zozeer op het voeren van gemeenschappelijk beleid, zoals bij de deelmarkten het geval is, maar op het inspireren en ondersteunen van elkaar.

TLN kent momenteel de volgende Kringen:

- Kleine Transportondernemingen (KTO);
- Jong TLN
- Logistiek en Supply Chain.(KLS)
- FENEX

## Samen beleid maken: de strategische cyclus

Het is van groot belang dat de hele vereniging betrokken is bij de ontwikkeling van de speerpunten van beleid. Om dit te bewerkstelligen werkt TLN met een jaarlijkse **strategische cyclus**, waarin is vastgelegd op welke momenten de verschillende verenigingsorganen en de leden hun bijdrage kunnen leveren. Ook de aard van die bijdrage is in de strategische cyclus geregeld.

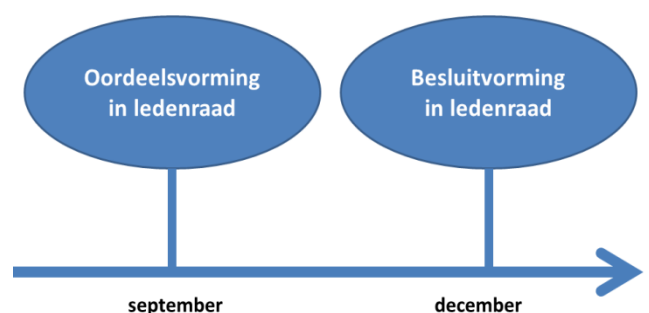
Hoe ziet de strategische cyclus eruit? Hoe is geregeld dat alle verenigingsorganen bij de ontwikkeling van het Strategisch Meerjarenplan betrokken (kunnen) zijn?

### Totstandkoming van het Strategisch Meerjarenplan

#### *Bestuur en ledenraad*

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling van het Strategisch Meerjarenplan, het jaarplan en de begroting. Maar deze zijn pas van kracht als de ledenraad daarmee heeft ingestemd. Met andere woorden, het bestuur stelt deze documenten vast, de ledenraad keurt ze goed.

Dit proces van goedkeuring verloopt in twee reguliere vergaderingen. In de eerste vergadering staat het nieuwe Strategisch Meerjarenplan *ter bespreking* op de agenda. Besluitvorming is nog niet aan de orde. Het bestuur licht de gemaakte keuzen toe en neemt kennis van de oordelen van de leden van de ledenraad. Deze vergadering vindt elk jaar in september plaats. In de tweede vergadering ligt de definitieve tekst, mede voorzien van een begroting, *ter besluitvorming* voor. Deze vergadering vindt elk jaar in december plaats.



Figuur 3. Goedkeuring in twee vergaderingen

*Invloed van verenigingsorganen, transportbedrijven en de TLN organisatie*



Het bestuur laat zich bij de ontwikkeling van het nieuwe Strategisch Meerjarenplan adviseren door de verenigingsorganen. Jaarlijks verzoekt de directie de regio-, deelmarkt-, en kringbesturen, alsmede de vaste commissies aan te geven welke ambities en strategische speerpunten zij in het plan opgenomen zouden willen zien. Dit verzoek wordt via de afdelings- en commissiesecretarissen gedaan. Op deze wijze ontstaat een goed beeld van de strategische thema's die de actieve leden op de radar zien verschijnen. Aan deze opvattingen voegen de professionals van de TLN-organisatie hun eigen bijdrage toe. Het is de verantwoordelijkheid van de directie om op grond van al deze bijdragen een concepttekst voor het bestuur voor te bereiden. Dit concept is het onderliggende stuk voor de strategische sessie die het bestuur jaarlijks organiseert in voorbereiding op de septembervergadering met de ledenraad. Tijdens deze sessie stelt het bestuur het aan de ledenraad voor te leggen Strategisch Meerjarenplan vast.



**Figuur 4. Wat aan de septembervergadering van de ledenraad voorafgaat**

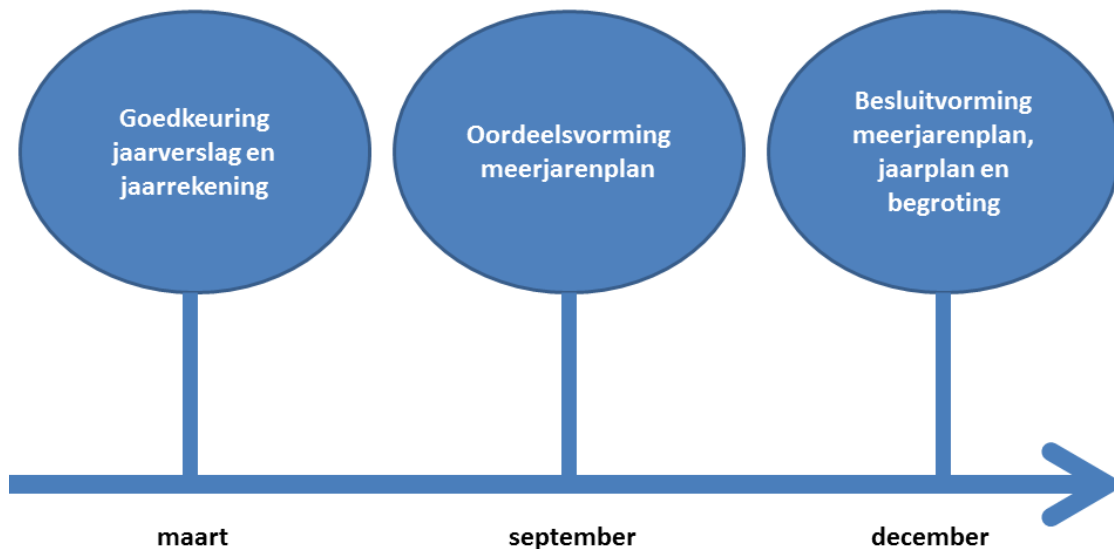
*Na september* past het bestuur het Strategisch Meerjarenplan zo nodig aan op basis van de resultaten die de vergadering van het Bestuur met de Ledenraad in september heeft opgeleverd.

Bij de stukken die in december aan de ledenraad ter besluitvorming worden voorgelegd, behoort ook de begroting en het jaarplan voor het komende jaar. Aan het jaarplan liggen de werkplannen ten grondslag, waarin een inschatting is gemaakt van de te ondernemen activiteiten en de daaraan verbonden kosten. Deze werkplannen, die zelf *niet* aan de ledenraad worden voorgelegd, omvatten ook de activiteiten van de regio's, deelmarkten, kringen en commissies.

### **Uitvoering van het Strategisch Meerjarenplan**

Als de ledenraad het Strategisch Meerjarenplan, het jaarplan en de begroting in december heeft goedgekeurd, kan de uitvoering ter hand worden genomen. Daarbij spelen de TLN-organisatie en de verenigingsorganen elk hun eigen onderscheiden rol. De

eindverantwoordelijkheid ligt bij het bestuur, dat achteraf verantwoording aflegt aan de ledenraad over het gevoerde beleid en de mate van strategische doelrealisering. Dit gebeurt in de mei-vergadering waarin het jaarverslag en de jaarrekening op de agenda staan. In totaal kent de ledenraad dus drie reguliere vergaderingen per jaar.



**Figuur 5. De drie reguliere vergaderingen van de ledenraad**

Bij de uitvoering speelt de directie een belangrijke coördinerende en toezichhoudende rol. Op basis hiervan rapporteert de directie op kwartaalbasis aan het bestuur over de voortgang.

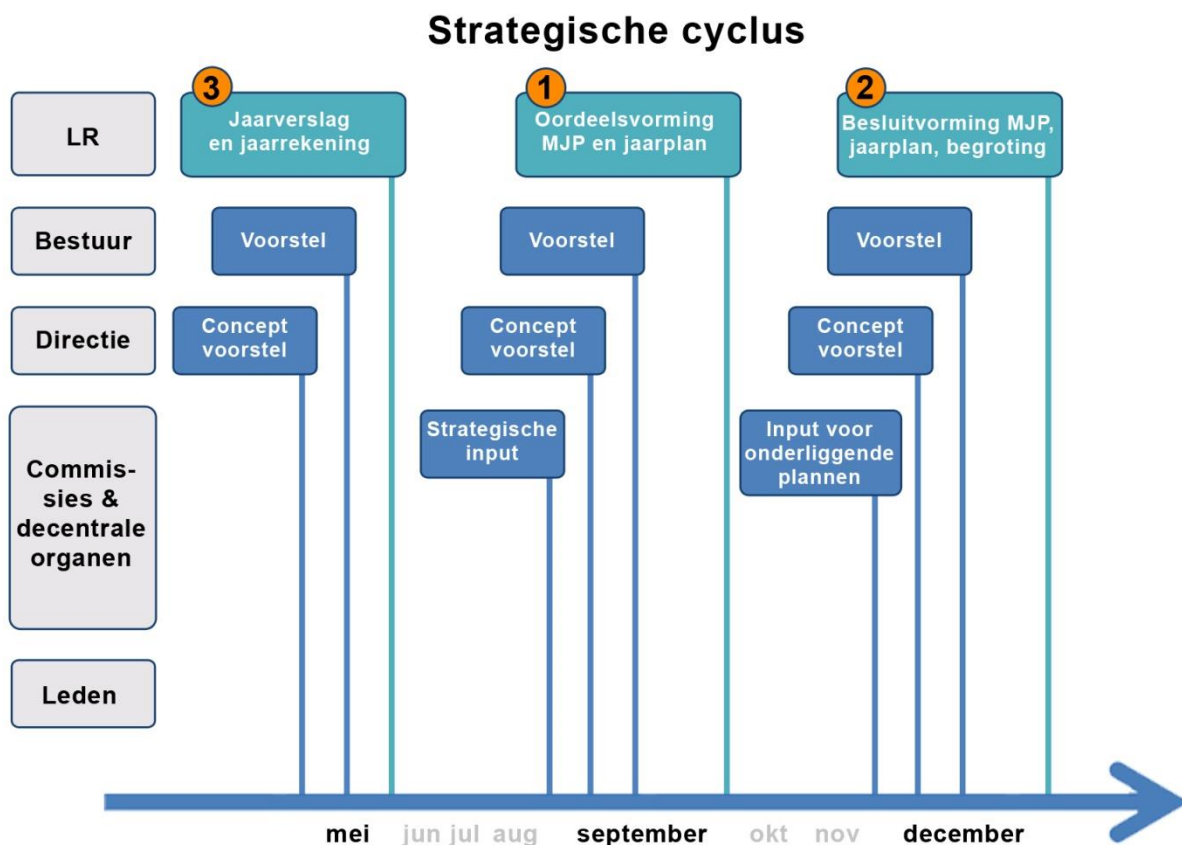
## Het Strategisch Meerjarenplan

Aan de basis van het algemeen beleid ligt een *Strategisch Meerjarenplan*, waarin is neergelegd wat de visie, ambities en strategische doelen van de vereniging zijn op de langere termijn.

Uit dit meerjarenplan kan het *jaarplan* worden gedestilleerd: de strategische doelen die het eerstvolgende jaar moeten worden gerealiseerd. Het jaarplan kan verder worden uitgewerkt in *werkplannen*, die de onderliggende activiteiten nader in beeld brengen. Deze werkplannen vormen de basis van de *begroting*.

Het Strategisch Meerjarenplan heeft twee essentiële kenmerken, die in belangrijke mate bijdragen aan het goed functioneren van de vereniging. Het plan

1. heeft een *integraal* karakter, en is dus bij uitstek geschikt om te prioriteren en focus te brengen in het beleid.
2. is een *taakstellend* document, en biedt daarmee een richtsnoer voor operationele activiteiten en een basis voor het toezicht op alle niveaus.



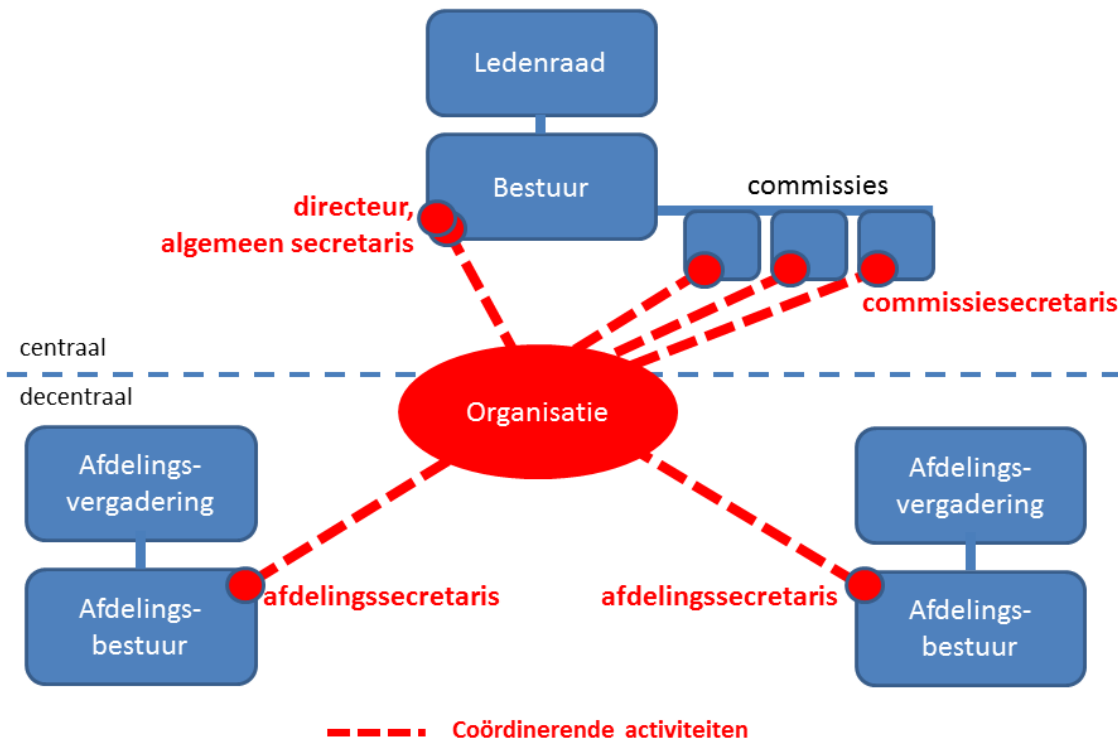
Figuur 6. Strategische cyclus in een oogopslag

### 3. TLN-organisatie

*Welke rol speelt de TLN-organisatie binnen de vereniging?*

In een geprofessionaliseerde branchevereniging heeft de organisatie een belangrijke rol bij de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering. De medewerkers leveren niet alleen inhoudelijke bijdragen, maar hebben ook een belangrijke coördinerende rol. Zo draagt de directie er zorg voor dat de strategische cyclus goed wordt doorlopen, met inschakeling van de medewerkers die secretarissen zijn van de commissies, de afdelingen en het bestuur. Ook gedurende het jaar staat de inbreng van de secretarissen garant voor een goede onderlinge afstemming van de agenda's van de verenigingsorganen. Deze coördinatie 'binnendoor', zorgt voor slagvaardigheid en eenheid van beleid. Daarnaast ondersteunt de

TLN-organisatie het bestuur bij de externe vertegenwoordiging, door in tal van overlegsituaties namens de vereniging op te treden.



**Figuur 7. Coördinatiefunctie TLN-organisatie**