

Hoe maak je van je ondernemingen- of werkerscoöperatie een succes?



samen investeren
in welvaart
en welzijn

Wat als medewerkers de mede-eigenaars worden van hun onderneming? Of zelfstandige ondernemers/freelancers zich verenigen in een gemeenschappelijke onderneming?

Cera Coop Paper

Deze publicatie en het proefschrift werden opgesteld voor het uitbreken van de coronacrisis. Door deze crisis zullen sommige vermelde voorbeelden van coöperaties het ongetwijfeld moeilijk krijgen, en in het slechtste geval zelfs kopje onder gaan. Toch zijn wij ervan overtuigd dat werkers- en ondernemingscoöperaties een rol zullen spelen in het post-coronatijdperk. De geschiedenis leert ons immers dat net na crisissen, in de heropbouwfase coöperaties ontstaan. En in die zin moeten de vermelde voorbeelden ons ook inspireren.

Deze Coop Paper is gebaseerd op volgende publicatie:

Hollebecq, Hannes (2019) Impact en succesfactoren van werkers- en ondernemingscoöperaties. Proefschrift Postgraduaat in het Coöperatief ondernemen en management. Faculty of Economics and Business KU Leuven.

Omwille van de leesbaarheid hebben we referenties niet opgenomen in deze whitepaper. Je vindt deze uiteraard wel in het proefschrift. Wil je het ganse proefschrift lezen? Vraag het via infocoop@cera.coop.

1| Werkerscoöperaties

Een werkerscoöperatie is **een onderneming waar de mensen die er werken, de aandeelhouders zijn.**

Er bestaan diverse redenen om hiervoor te kiezen. We clusteren drie cases:

- Een bewuste keuze door de oprichters voor mede-eigenaarschap van de medewerkers.
- Bestaande ondernemingen die worden overdragen aan hun medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld zijn door het naderen van de pensioenleeftijd van de zaakvoerder(s).
- Zelfstandige ondernemers die zich verenigen in een coöperatie en hun (ganse) individuele bedrijfsvoering daarin onderbrengen.

Wat de reden ook is, **werkerscoöperaties hebben dezelfde doelstelling: zorgen voor duurzame en zinvolle jobs voor hun werkers-vennoten.**

In deze *whitepaper* staan hierover **drie vragen centraal:**

- Wat is een werkerscoöperatie?
- Waarom verdient deze bedrijfsvorm meer aandacht?
- En hoe kun je zo'n werkerscoöperaties doen slagen?

Werkerscoöperaties zijn in België nog steeds een relatief onbekend model. Opmerkelijk, want in het buitenland krijgen ze steeds meer aandacht.

¹ Leden, vennoten, coöperanten, aandeelhouders, ... Diverse woorden voor eenzelfde begrip. Ondanks het internationale gebruikelijke 'members' gebruiken we hier verder vennoten, om zo goed het onderscheid te maken met 'leden' van een vereniging en met de 'aandeelhouders' in een klassieke kapitaalvennootschap. In deze paper bedoelen we met 'vennoot' - in het geval van de werkerscoöperatie - de werker-aandeelhouder.

De impact van dit type ondernemingen is dan ook niet gering:

- ze leven lang(er)
- de productie gebeurt gemiddeld efficiënter
- de tewerkstelling blijkt stabiel en de lonen zijn gelijk
- En vooral: de werkers-vennoten¹ zijn meer betrokken en hebben meer werkplezier.

In deze brochure lees je wat deze vorm van coöperatief ondernemen precies inhoudt, in welke situaties het een geschikte optie is, wat de voordelen zijn en waarmee je rekening moet houden om van je samenwerking een succes te maken.

2| Wat is coöperatief ondernemen?

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

Coöperaties zijn missiegedreven ondernemingen: ze willen de gemeenschappelijke behoefte(n) van hun vennoten vervullen. Daarom spreken we over doelmaximalisatie.

Coöperatief ondernemen **kan dan ook het antwoord zijn op diverse maatschappelijke en economische uitdagingen:**

- Burgers die bepaalde producten of diensten missen op de markt. Of vinden dat het op een andere manier moet geproduceerd of vermarkt worden.
- Ondernemers, vrije beroepers, freelancers die samen bepaalde – economische, technologische, ecologische – uitdagingen aangaan of andere schaalvoordelen willen realiseren.

Wat coöperaties verbindt, is dat het mensen zijn die niet wachten tot de markt of de overheid met een oplossing komt. Neen, ze nemen het heft in eigen handen. En dat doen ze door samen te werken. Ze richten een onderneming op waarvan zij de aandeelhouders, de eigenaars zijn en die hun gemeenschappelijke behoefte moet vervullen.

Dé coöperatie bestaat niet: 4 types coöperaties

Wie zijn de vennoten van een coöperatie en wat willen zij samen bereiken? Dat is heel bepalend voor het doel en de dynamiek van de diverse coöperaties. Naargelang die gezamenlijke behoefte of ambitie en de betrokken *stakeholders* onderscheiden we vier verschillende types van coöperaties:

- Werkerscoöperaties
- Ondernemingencoöperaties
- Consumenten- en burgercoöperaties
- Multistakeholdercoöperaties.

In deze whitepaper beperken we ons verder tot de eerste twee types: werkerscoöperaties en ondernemingencoöperaties. Meer info over die andere types vindt u op onze website:

<https://www.cera.coop/nl/Cooperaties/Over-cera-en-cooperaties/Types-cooperaties>.

Je vindt deze types coöperaties in alle sectoren.

3| Werkerscoöperaties en ondernemingencoöperaties: what's in a name ...

Werkerscoöperaties: samen werken

Een werkerscoöperatie is een onderneming waar:

- een meerderheid van het kapitaal in mede-eigendom is van de medewerkers. Het is o.b.v. de werkrelatie dat je vennoot kan worden en blijven
- de meeste werkers vennoot zijn of kunnen worden, vaak mits bepaalde voorwaarden
- de werkers-vennoten samen delen in het resultaat, positief én negatief, en in het risico
- de ganse groep vennoten de onderneming controleert en over grote en/of risicovolle strategische kwesties samen beslist
- er een democratische zeggenschapsrelatie is.

We zeggen bewust 'werkers', omdat het zowel werknemers en/of zelfstandigen kunnen zijn.

Ondernemingencoöperaties: samenwerken

Een ondernemingencoöperatie is een onderneming waar:

- de vennoten zelfstandige ondernemers, vrije beroepers, freelancers, kmo's of organisaties zijn
- die slechts één of enkele zaken van hun individuele bedrijfsvoering samen doen in een coöperatie

1. Denk aan **zelfstandige producenten die via hun gemeenschappelijke, coöperatieve onderneming hun producten samen verwerken, meerwaarde creëren en verkopen.**

Milcobel is zo'n voorbeeld. Als individuele melkboer sta je door het specifieke product, melk, en de marktomstandigheden, niet altijd even sterk in de markt. Een van de opties is dan om je te verenigen samen met concullega's. Zo zijn vandaag circa 2600 melkveehouders leverancier én aandeelhouder van de Belgische coöperatie Milcobel. Dat resulteert in o.a. lekkere Brugge Kazen. Alles wat er overblijft vloeit terug naar de vennoten via de melkprijs.

Uiteraard kun je dit voorbeeld toepassen en specificeren in elke sector.

2. Maar ook: **zelfstandige ondernemers die samen producten en diensten aankopen via hun gemeenschappelijke onderneming.** Bijvoorbeeld als alternatief franchising-systeem. Gezien de vele technologische en andere uitdagingen waar zelfstandig ondernemers mee worden geconfronteerd, een model met toekomst.

Prik&Tik en Meno zijn inspirerende Belgische voorbeelden. Allebei tellen ze circa 80 vennoten: handelaars, respectievelijk drank en bouw-, werf- en tuinmateriaal, die tegelijk klant (b2b) én aandeelhouder zijn van hun coöperatie. Samen zoeken ze naar antwoorden op de druk die ze voelen van leveranciers of gigantische concurrenten, en proberen zo in te spelen op hedendaagse evoluties zoals e-commerce en digitalisering. Het zijn de vennoten, de ondernemingen, zelf die beslissen hoever ze gaan in hun samenwerking en hoe ze die precies vormgeven: een verschil met bijvoorbeeld het klassieke franchising-systeem.

Uiteraard hoeft dit zich niet te beperken tot een sector zoals klein- en groothandel, of tot bepaalde activiteiten zoals samenaankoop, distributie of marketing.

Het Belgische **Immoscoop** is zo'n voorbeeld: een coöperatie van meer dan 400 immomakelaars die zo proberen te reageren tegen de alleenheerschappij van online-immoplatforms. De drijfveer was en is de onvrede over de regelmatige prijsverhogingen voor de diensten van de traditionele vastgoedsites, waar ze bovendien moeten betalen voor de eigen data, waarop ze verder geen controle meer hadden.

3. And last but not least: **freelancers**. Een groep die gezien bepaalde evoluties in onze economie en arbeidsrelaties wellicht zal groeien. En die door diezelfde evoluties baat kunnen hebben bij coöperatieve modellen.

Stocksy is een zogenaamde 'platformcoöperatie' gevestigd in Canada: "we are an artist-owned cooperative". Je kan er stockfoto's en stockvideo's kopen. Het is de coöperatieve reactie van fotografen op de groeiende marktmacht van andere 'onlinemarkten'. Hierdoor zien fotografen hun vergoedingen stelselmatig dalen. Ondertussen telt Stocksy bijna duizend vennoten. Ze krijgen hun deel van de verkoopkoek en ook de resterende winst wordt verdeeld over de fotografen.

Smart is een Europese coöperatie van en voor freelancers. Ze proberen de nadelen van hun statuut op te vangen door zich te verenigen in een coöperatie. De coöperatie 'ontzorgt' en versterkt hen door allerlei administratief-juridische zaken op zich te nemen: een gezamenlijk ondernemingsnummer, in lijn stellen met sociale zekerheid en statuut, online tools etc.

Via een coöperatie realiseert men **allerlei (schaal-) voordelen: economies of scale, scoop en skills**. Jessica Bruyninckx, thuisverpleegster en bestuurder bij Thuisverpleging Meerdael cv:

"Meerdere medewerkers van Thuisverpleging Meerdael zijn vennoot. Dit zorgt ervoor dat we flexibel voor elkaar kunnen inspringen bij ziekte of ander verlet, waardoor de dienstverlening stabiel is. Daarnaast kan het bedrijf steeds verder gaan, ook als er iemand uitstapt. In de toekomst kan de coöperatie verder groeien en kunnen geïnteresseerde thuisverpleegkundigen mee eigenaar worden.

Het is gemakkelijker om contracten af te sluiten met externe partners. Vroeger kwamen we niet eens in aanmerking voor sommige opdrachten. Daarnaast zien we dat er veel aandacht van buitenaf is voor onze structuur."

Ondernemingencoöperaties versus werkerscoöperaties: 'verlengstuk' versus enige onderneming

Het onderscheid tussen werkers- en ondernemingencoöperaties is soms een grijze zone. Sommigen noemen Thuisverpleging Meerdael misschien eerder een ondernemingencoöperatie. De doelstelling achter de coöperatieve onderneming is het belangrijkste onderscheid. Bij een werkerscoöperatie is er een heel sterke afhankelijkheid: je deelt volledig in het risico en in het resultaat. Het volledige individuele inkomen van je vennoten hangt er vanaf. En de vennoot opereert ook onder de naam van de coöperatie. De coöperatie is dus de enige operationele onderneming.

Een ondernemingencoöperatie daarentegen is een tweede onderneming voor elke vennoot, een verlengstuk van je eigen onderneming, waarin je slecht een of enkele zaken van je bedrijfsvoering samen doet.

En vooral, **het onderscheid doet er soms niet zoveel toe. Wat telt, is dat beide types "the member owned business helps people to be productive and to share the costs of production."** (Birchall)

Cecop, de Europese confederatie van industriële en diensten coöperaties, heeft het over 'worker-owned coöperaties' en deelt deze in in vier coöperaties:

- Werkerscoöperaties
- Sociale coöperaties (of social cooperatives)
- 'Shared service cooperatives', waarmee ze op ondernemingencoöperaties doelen.
- Nieuwe coöperatieve modellen voor freelancers en zelfstandigen, zonder standaard jobs, met als voorbeeld het hierboven beschreven Smart.

Dus ook zij delen zowel werkerscoöperaties als ondernemingencoöperaties onder in hetzelfde categorie. (CECOP, Response of worker-owned cooperative to non-standard employment, 2019). Het staat buiten kijf dat deze twee ondernemingsvormen veel gemeenschappelijk hebben.

4| Wanneer kies je voor een werkerscoöperatie?

Werkerscoöperaties komen veelal tot stand vanuit een van deze situaties:

1. Een **bewuste keuze door de oprichters** voor mede-eigenaarschap van de medewerkers

Mondragon

'People is the core, capital is just a resource'. Deze wijsheid bindt de circa 100 coöperaties van de Mondragón Co-operative Corporation (MCC). Pater José María Arizmendiarieta was de bezieler en drijvende kracht van de groep die 70 jaar later 's werelds grootste groep van werkerscoöperaties is. De 100 coöperaties hebben allen dezelfde missie: "... to create wealth within society through entrepreneurial development and job creation, preferably membership-jobs in co-operatives".

Enkele indrukwekkende cijfers:

- 30.000 werkers-vennoten elk goed voor een initieel kapitaal van 15.000 euro: het minimum jaarsalaris. Naar Baskisch recht zijn hebben zij eerder het zelfstandige statuut.
- 80.000 werknemers wereldwijd, 66.000 in Spanje, 35.000 in Baskenland waarvan 50% in retail en 45% in industriële activiteiten
- 110 verschillende coöperaties in vier sectoren: industrie, retail, financieel en R&D.
- Circa 12 à 14 miljard euro omzet
- 650 leden in Algemene Vergadering van MCC
- maximale loonspanning, het verschil tussen het hoogste en het laagste loon in eenzelfde bedrijf: 1/6. En dat geldt ook voor de CEO's van supermarkt Eroski en de bank Laboral Kutx

Zie ook: Hollebecq, H. & Janssens, G. (2019). (2009). Coöperatief ondernemen. De kracht van mede-eigenaarschap. [inspiratienota 108]. Wilrijk: Etion. <https://www.cera.coop/nl/Cooperaties/Info-en-Onderzoek/Documentatie-Links-Onderzoek>

2. **Bestaande ondernemingen, waarbij de eigenaars het bedrijf overdragen aan hun medewerkers.**

Dit kan bijvoorbeeld zijn door het naderen van de pensioenleeftijd van de zaakvoerder(s).

Stramien is een multidisciplinair architectenbureau van zo'n dertig medewerkers.

Twee van de drie vennoten bereikten in 2019 de pensioengerechtigde leeftijd. Zij geven de fakkel door aan de overblijver, maar die wou dat niet alleen doen. Drie anderen gingen mee in bad. Tegelijk rijpte het idee om ook andere medewerkers op die manier te betrekken. In 2017 startte een interne werkgroep, om samen met 'Cera Coopburo' deze omvorming tot een werkerscoöperatie voor te bereiden. In 2019 zijn de eerste medewerkers toegetreden.

In juni 2019 ontvingen ze de gerenommeerde Jo Crepain Carrièreprijs. Niet alleen omdat innovatie al sinds oudsher in het DNA van het bureau zit, bijvoorbeeld op het vlak van bouwteams en nieuwe woonvormen. Maar ook voor hun aandacht voor de continuïteit in eigenaarschap en evolutie richting werkerscoöperatie.

3. **Zelfstandige ondernemers die zich verenigen in een coöperatie en hun (ganse) individuele bedrijfsvoering daarin onderbrengen**

Thuisverpleging Meerdal is een zelfstandige groepspraktijk die gespecialiseerde verpleegkundige zorgen levert bij patiënten thuis. Tot 2014 waren ze een groep zelfstandige thuisverpleegkundigen die enkele van hun individuele zelfstandige bedrijfsactiviteiten samen deden omwille van schaal- en andere voordelen.

Langzaam groeide de idee om veel verder te gaan in deze samenwerking. De idee van een werkerscoöperatie was geboren. Samen met de dienstverlening coöperatief ondernemen van Cera ontwikkelde ze een nieuw businessmodel. Begin 2014 werd met 13 thuisverpleegkundigen de coöperatie opgericht. Deze zelfstandige thuisverpleegkundigen zijn de eigenaars, in kapitaal en stem van deze onderneming. En zij opereren allemaal onder deze vlag. Begin 2020 telt deze coöperatie 20 vennoten en 20 kandidaat-vennoten.

Gezien onderstaande maatschappelijke, economische en arbeidsevoluties, zullen dergelijke modellen wellicht nog meer opgepikt worden:

- Het naar elkaar toegroeien van het zelfstandigen- en werknemersstatuut
- De stijgende behoefte aan meer autonomie en zelfstandigheid binnen een job
- Polygame arbeidsrelaties
- Een groeiend aantal freelancers en daarbij de eventueel gepaard gaande 'gig-economie' met preciaire statuten
- Een mogelijke stijgende 'Uberisering': werken voor platforms
- De disruptieve (kennis)economie
- Minder betrokken medewerkers in 'gigantische' organisaties. Niet alleen een boek van Geert Noels (2019), Schumacher schreef er al over zijn boek 'Small is beautiful' in 1973.

Wat de reden of achtergrond ook is, **werkerscoöperaties hebben dezelfde gemeenschappelijke doelstelling: duurzame jobs creëren en behouden en zo zorgen voor welvaart voor hun werkers-vennoten.**

In het proefschrift van Hannes Hollebecq over de impact en succesfactoren van een werkerscoöperatie – de basis van deze *whitepaper* – worden vier concrete cases bestudeerd.

Alle vier de bedrijven opereren al minstens vijf jaar als werkerscoöperatie. Bij de selectie werd gekeken naar variatie in de levensfase, de sector en de grootte.

	Aantal medewerkers	Aantal vennoten	Opgericht in	Sector	Levensfase
Choco	13	12	2002	Communicatie: bureau	Volwassen
Endeavour	8	3	2014	Ruimtelijke planning: bureau	Groeiend
Thuisverpleging Meerdael	32	19	2014	Zorg	Groeiend
WaW	32	20	2014	Werk: HR- dienstverlener	Groeiend

5| Werkerscoöperaties: wat is hun (meer)waarde?

Op basis van de beschikbare literatuur kunnen we een aantal conclusies trekken over de impact van werkerscoöperaties:

1. Werkerscoöperaties leven lang(er): een literatuurstudie over divers empirisch internationaal onderzoek concludeert dat de overlevingsgraad minstens even hoog is, vaak zelfs hoger.
2. Ze investeren minstens evenveel in hun bedrijf: werkerscoöperaties blijken gemiddeld zeker niet minder te investeren in vergelijking met gelijkaardige niet-coöperatieve ondernemingen. Dit vooroordeel gaat ook niet op.
3. Ze bouwen meer reserves op: coöperatieve ondernemingen behouden een groter deel van hun winst dan andere bedrijfsmodellen, zowel voor investeringen, als een voorzorgsmaatregel tegen slechte tijden.
4. Ze zijn minstens even productief en gemiddeld efficiënter: als reguliere bedrijven dezelfde technologie ter beschikking hebben, maar zouden omgevormd worden naar een werkerscoöperatie, dan zouden ze productiever zijn.
5. Werkerscoöperaties vertonen stabielere tewerkstelling en gelijkere lonen: enkele studies tonen aan dat werkerscoöperaties voorzichtiger omspringen met het aantal medewerkers. Dat aantal blijft stabiel, zowel in slechte als in goede tijden, dan bij klassieke ondernemingen. Werkerscoöperaties passen in eerste instantie de loonvorming en -hoogte aan in functie van de economische situatie.
6. Het zijn lokaal verankerde ondernemingen: aangezien de aandeelhouders, de medewerkers zijn, zullen ze niet snel van locatie veranderen en hebben ze lokale meerwaarde.
7. Werkers-vennoten zijn meer betrokken en hebben meer werkplezier: hoewel hier nog maar weinig onderzoek naar is gedaan, durven we dit te stellen. Daar wijzen bijvoorbeeld de beduidend lagere absentiecijfers op in een van de onderzochte cases. Ook uit een onderzoek bij de Nederlandse werkerscoöperatie 'Schoongewoon' blijkt dat de werkers-vennoten na een half jaar meer tevreden zijn over hun werk, salaris en hun zeggenschap in de werkorganisatie.

6| Acht aanbevelingen voor werkerscoöperaties

Hoe zorg je er nu voor dat je werkerscoöperatie succesvol is?

Werkerscoöperaties, en bij uitbreiding ondernemingen-coöperaties, zijn heel divers in allerlei aspecten. Er bestaat dan **ook geen pasklaar antwoord en al zeker geen 'one-size-fits-all' oplossing** op deze vraag. Vanuit het literatuuronderzoek en de bevraging van de vier cases in het proefschrift, komen we tot **acht kritische succesfactoren** die samen een geheel vormen. Net als elke andere onderneming valt of staat een werkerscoöperatie uiteraard in eerste instantie met haar bedrijfseconomische succes.

1. Stimuleer formeel eigenaarschap: een (h)echt deel in kapitaal en stem

Eigenaarschap en participatie van werkers verandert de relatie tussen de werkers en de onderneming. Daarom moeten werkerscoöperaties aandacht hebben voor de (h)echtheid van het formele mede-eigenaarschap. Wie is er vennoot en wie niet? Hoe is het aandeelhouderschap verdeeld en wat impliceert dit? Dit kan een heel belangrijke keuze zijn, (zie tabel pag. 7).

Aanbeveling: Je werkers-vennoten moeten échte medeaandeelhouders zijn. De medewerkers daartoe verplichten, is misschien niet default nodig, maar dan moet je volwaardig en gelijkwaardig aandeelhouderschap toch minstens stimuleren. Bouw dan voldoende incentieven in, of de weg naar vrijbuitersgedrag ligt open. Heb ook aandacht hebben voor de evolutie van het aandeelhouderschap.

2. Werk aan psychologisch eigenaarschap: voel en gedraag je als eigenaar

Psychologisch eigenaarschap wordt gedefinieerd als *'het gevoel van effectiviteit, verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid en ergens toe behoren om zo het verschil mee te maken in de onderneming.'*

Aanbeveling: Creëer een cultuur van psychologisch eigenaarschap, uiteraard zowel in goede en slechte tijden. Onderzoek en selecteer je potentiële medevennoten hierop. Stimuleer individuele ontwikkeling en vorming om deze cultuur te creëren. Ontwikkel een omgeving waarin individuele en groepsmonitoring normaal zijn, in een sfeer van openheid en dialoog.

Om deze cultuur en gevoel van mede-eigenaarschap te creëren, moet je op de 'details letten': spreek steeds van 'onze zaak' of 'mijn mede-onderneming' en praat niet in de wij-zij-tegenstelling. Het belang van identificatie valt niet te onderschatten. Ook blijkt dat dit 'gevoel' sneller gecreëerd wordt in een kleine(re) groep, max. 20 à 40 mensen, al toont onder meer Mondragon aan dat het ook anders kan. Een oplossing voor de sterkte van een niet al te grote groep kan liggen in het intern indelen in teams of het opsplitsen van een werkerscoöperaties in spin-offs.

3. Let op dat je vennoten niet te sterk verschillen: iedereen hetzelfde?

Homogeniteit is een belangrijke succesvoorwaarde: hoe heterogener - de verschillen tussen - de vennoten van de (werkers)coöperaties zijn, hoe kleiner de kans op succes.

Aanbeveling: Gelijk(waardig)heid en de mate van homogeniteit tussen de vennoten hoeft geen beperking te zijn voor de rijkdom van diversiteit in ideeën, persoonlijkheden, competenties en ervaring. De nood aan homogeniteit gaat over een zekere mate van gelijkheid in visie en in de belangen en de relatie die vennoten tot de onderneming hebben. Als de ledendiversiteit te groot wordt, zijn er diverse strategische opties:

- de ledenkenmerken op elkaar afstemmen door de toetredingsvoorwaarden scherper te stellen;
- groepen ontwikkelen binnen de coöperatie met meer gelijke profielen
- tot het opsplitsen in diverse coöperaties.

4. Denk heel goed na over het financiële beleid en verloningsbeleid: iedereen gelijk en solidair?

Hoe groter de ongelijkheid daarin, hoe moeilijker. Zo creëer je immers minder het gevoel van (h)echt mede-eigenaarschap en houd je een wij-zij-tegenstelling in stand, (zie tabel 1). Ongelijkheid in kapitaal zorgt ook voor psychologische afhankelijkheid en maakt de continuïteit en nieuwe toetredingen complexer.

Aanbeveling: Denk goed na over volgende vragen: hoe gaat je werkerscoöperatie om met (on)gelijkheid in kapitaal, risico- en resultaatsverdeling? Hoe combineer je een lagere loonspanning met een 'fair' verloningsysteem? Dat is een zoektocht die elke coöperatie voor zichzelf moet maken. Creëer een cultuur waarbij flexibiliteit in verloning en uren, waar het delen van resultaat én risico, normaal is. Binnen werkerscoöperaties wordt vaak een eerder laag loon uitgekeerd, dat dan aangevuld kan worden met bijvoorbeeld een 'nabetaling': extra verloning voor het geleverde werk, die afhankelijk is van het bedrijfsresultaat. Achterliggende visie: uit goed bedrijfsbeheer hebben we onszelf eerst minder betaald, maar blijkbaar hadden we onszelf meer kunnen betalen.

5. Werk aan een horizontale organisatie. Of kan het ook hiërarchisch?

Is er in een succesvolle werkerscoöperatie sowieso geen hiërarchie? Allereerst is het net zoals in elke andere onderneming belangrijk om onderscheid te maken tussen het strategische/bestuurlijke en het operationele. Deze aanbeveling gaat over het tweede, de zesde over de governance.

Aanbeveling: Een systeem van goed gestructureerde zelfsturing met een duidelijke rol- en taakverdeling en een sterke feedbackcultuur sluiten goed aan bij een werkerscoöperatie. Al kunnen meer hiërarchische modellen ook lukken. Dat is bijv. in Mondragon vaak het geval. Eigenaarschap en arbeidsorganisatie zijn immers niet hetzelfde.

6. Creëer een coöperatieve governance: wie beslist over welke kwesties?

Participatie is ontzettend belangrijk in je werkerscoöperatie en zeker als het gaat over beslissingen die effect hebben op tewerkstelling en inkomen. Zo komen we bij de strategische en bestuurlijke beslissingen of de *governance*.

Aanbeveling: Wees je bewust van het belang van openheid en transparantie. Zeker belangrijke strategische of risicovolle beslissingen neem je best met zoveel mogelijk vennoten samen. Dit is hun recht en plicht als medewerker-aandeelhouder. Dit betekent zeker niet dat een werkerscoöperatie niet kan werken met een kleinere raad van bestuur om snelheid te kunnen nemen. Streef continu naar betrokkenheid en participatie om volwaardig mede-eigenaarschap te creëren. Schep een cultuur waarin vennoten betrokken zijn bij belangrijke beslissingsmomenten.

7. Werk aan ledenbetrokkenheid: een beetje affectie graag

Ledenbetrokkenheid is een van de belangrijkste succesfactoren in elke coöperatie: *een psychologische status van verbondenheid en identificatie, die aanzet om actie te ondernemen voor je coöperatie*. In dit geval te werken, te investeren en te controleren/besturen.

Aanbeveling: Hoe creëer je 'affectieve betrokkenheid'? Een bijzonder moeilijke opdracht. Vijf belangrijke aandachtspunten. Blijf communiceren over het hoe en waarom van je coöperatieve model. Ontwikkel een duidelijke propositie en meerwaarde voor je vennoten. Dat betekent uiteraard dat je hun verlangens en belangen moet kennen. Indien nodig: hanteer een ledendiversiteitsstrategie. Werk aan een participatieve cultuur. Creëer een 'wij'-gevoel.

8. Hanteer een specifieke leiderschapstijl en bedrijfscultuur

Het lijkt misschien paradoxaal in een werkerscoöperatie, maar leiderschap is er cruciaal.

Aanbeveling: Ook een (horizontale) werkerscoöperatie heeft nood aan sterk leiderschap. Coöperaties hebben vaak een sterke 'kern', een sterk team van leiders. De leidersstijl die gehanteerd moet worden is er één die dienend en gedeeld is. Het is ook cruciaal om na te denken over de continuïteit: wie neemt het leiderschap op als de huidige leiders zouden vertrekken?

Deze succesfactoren hangen uiteraard samen. De keuze voor het coöperatieve model en de uitwerking ervan is dan ook heel belangrijk. In onderstaande tabel vergelijken we twee uitersten van het continuüm en de implicaties daarvan.

Tabel 1: Mate van eigenaarschap. Kies je voor een eerder symbolisch of een gelijk(waardig) mede-eigenaarschap? Een keuze met gevolgen ... met elk zijn voor- en nadelen.

1. Een ongelijk en eerder symbolisch aandeelhouderschap	2. Gelijk(waardig) mede-eigenaarschap
Investing: ongelijk. Naast de initiële eigenaars/oprichters participeert een tweede groep vennoten eerder symbolisch: 'instappen met een aandeeltje'.	Investing: gelijk, of heeft dit toch als streefdoel. Naargelang de balans van de vennootschap kan dit een zware – financiële - individuele investering betekenen. Maar omgekeerd, naarmate de groep groter is, verkleint de investering per mede-eigenaar net weer. Ook overdracht wordt zo makkelijker, en dus ook het waarborgen van de continuïteit.
Risicodeling: ongelijk. Een persoon, vaak de oprichter, of enkelen, blijven het risico dragen, de anderen nauwelijks.	Risicodeling: gelijk, dit kan dus zwaar zijn. Maar het wordt ook gespreid en wordt zo net minder zwaar.
Resultaatsdeling: ongelijk. De 'echte' eigenaars delen grotendeels alleen in het resultaat, zowel negatief als positief. Medewerkers-vennoten krijgen wellicht een 'goed en gegarandeerd' vast loon, dat (in eerste instantie uiteraard) geen impact ondervindt van een negatief resultaat en bij een positief resultaat wordt aangevuld met een (klein) aandeel in dat resultaat. Vandaar dat we hier durven spreken over eerder 'winstparticipatie'. Cfr. praktijk 'ons loon geldt eigenlijk als buffer, eerst betalen we de anderen, daarna pas onszelf'.	Resultaatsdeling: aangezien iedereen echt mede-eigenaar is, wordt het resultaat gedeeld, zowel in positieve als negatieve tijden. Wellicht hanteert men hier een lager basisloon, dat bij een positief resultaat kan aangevuld worden (nabetaling en/of dividend). 'samen elke maand bekijken of de lonen kunnen betaald worden'. Het risico ligt bij alle vennoten.
Zeggenschap: gezien alle vorige elementen ongelijk zijn, kan zeggenschap ook ongelijk zijn. Hoe fair is het immers dat je hetzelfde stemgewicht hebt, maar wel veel minder risico en aansprakelijkheid loopt dan de eerste groep? Bovendien bestaat de kans ook dat de tweede groep zich minder aansprakelijk en betrokken voelt.	Zeggenschap: we controleren en (be)sturen samen. Dit wil niet zeggen dat iedereen ook effectief een bestuurlijke functie opneemt, integendeel, cfr. supra. Maar wel mee nadent over de algemene richting waarin de onderneming gaat en dit controleert.
Gevoel/psychologisch eigenaarschap: 'Die twee A-vennoten zijn de echte eigenaars' 'wij-zij'	Gevoel/psychologische eigenaarschap: 'Ik ben echt mede-eigenaar. Het is mede mijn zaak'. 'Wij-gevoel'; ook in slechte tijden ...

De weg naar succes voor werkerscoöperaties samengevat

Samengevat moet je als groep werkers-vennoten een specifieke mindset cultiveren: je mede-eigenaar voelen en je ook zo gedragen. Het is belangrijk om de coöperatieve waarden – en zeker verantwoordelijkheidszin, gelijk(waardig)heid en solidariteit – te concretiseren in afspraken over het aandeelhouderschap, de werkrelatie, beslissingsprocessen, de resultaatsverdeling etc. Dit leidt tot meer horizontale organisaties met een specifieke bedrijfscultuur en onontbeerlijk leiderschap.

Een dergelijke bedrijfscultuur ontwikkelen vraagt tijd. Mensen moeten in hun rollen kunnen groeien. En de coöperatie zelf ook: bepaalde inzichten komen pas na enkele jaren operationeel werken. In werkerscoöperaties moet je net als in andere coöperaties blijven communiceren over de specifieke kenmerken en de bijbehorende consequenties van het model. Zo niet, dreigt steeds het risico dat sommige medewerkers zich niet meer als vennoten gaan voelen en gedragen.

Is een werkerscoöperatie voor iedereen weggelegd? We wezen al op het belang van een ondernemende en coöperatieve cultuur. De sector maakt niets uit, maar dat de werkers-vennoten bij de vier onderzoekscases uit het proefschrift van Hannes Hollebecq eerder hoger opgeleide profielen zijn, is niet toevallig. Mondragon toont echter dat dit niet uitsluitend is. Het is waarschijnlijk wel een nog grotere uitdaging.

De verscheidenheid in de succesfactoren en de noodzaak aan een allesomvattende aanpak bij werkerscoöperaties klinken niet evident. Maar de aangetoonde impact ervan loont meer dan de moeite om dit model te blijven ontwikkelen. Bovendien, analyseer en organiseer alles ook niet te veel. Het is een veel natuurlijkere vorm van ondernemen dan velen denken.

7| Hoe kan Cera je helpen?

Overtuigd van een ondernemingen- of werkerscoöperatie? Of wil je er minstens meer over weten?

Cera, informeert, inspireert en adviseert mensen, organisaties en beleid over coöperatief ondernemen. Onder het label 'Cera Coopburo' begeleiden we zowel nieuwe initiatieven als gevestigde coöperaties in diverse sectoren. Daarnaast bieden we een uitgebreid vormingsaanbod aan en verkennen vanuit actuele maatschappelijke uitdagingen nieuwe toepassingsmogelijkheden voor coöperatief ondernemen.

We begeleiden de vier types coöperaties en uiteraard ook ondernemingen- en werkerscoöperaties en dit in alle sectoren.

<https://www.cera.coop/nl/Cooperaties/Over-cera-en-cooperaties/Werkerscooperatie>

<https://www.cera.coop/nl/Cooperaties/Over-cera-en-cooperaties/Ondernemingencooperaties>

Hoe betrek je je medewerkers in een onderneming?

Binnen participatief ondernemen zijn er twee belangrijke pijlers: inspraak & betrokkenheid en financiële participatie. De meest verregaande van dit spectrum is wellicht een werkerscoöperatie: ondernemingen in mede-eigendom van de medewerkers.

Elk participatief model heeft zijn waarde, zijn voor- en nadelen. Daarom bundelen ETION en Cera hun expertise. ETION over participatief ondernemen en Cera over coöperatief ondernemen en werkerscoöperaties.

<https://www.cera.coop/nl/Cooperaties/Advies-op-maat/Medewerkersparticipatie>



V.U. Cera cv, Hilde Talloen, Muntstraat 1 in 3000 Leuven. Ondernemingsnummer RPR Leuven BTW 0403.581.960