

Impact en succesfactoren van werkerscoöperaties: ondernemingen waar de medewerkers de aandeelhouders zijn

Hollebecq, H. (2019) *Impact en succesfactoren van werkers- en ondernemingencoöperaties. Wanneer de vampier zichzelf leegzuigt: ondernemingen waar de medewerkers de mede-eigenaars zijn* (niet-uitgegeven Proefschrift Postgraduaat in het Coöperatief ondernemen en management). Leuven: Faculteit Economie en Bedrijfs-wetenschappen – KU Leuven.

Ondernemingen waar de mensen die er werken, de aandeelhouders zijn. Wat is dat? Waarom verdient deze bedrijfsvorm meer aandacht? Hoe kan dat werken? Deze vragen staan centraal in het hier besproken artikel. We clusteren drie cases: een eerste zijn starters die kiezen voor gelijkwaardig mede-eigenaarschap. Een tweede groep zijn zaakvoerder(s) die hun bedrijf overdragen of delen met hun medewerkers, om zo te werken aan de continuïteit en verankering. Een derde groep zijn zelfstandigen die zich coöperatief organiseren en hun volledige bedrijfsvoering samen doen. De impact van dit type ondernemingen is niet gering, blijkt uit een literatuurstudie. De essentiële vraag is uiteraard welke factoren bijdragen tot het succes en dus de impact van werkerscoöperaties. Op basis van een literatuurstudie en diepte-interviews bij vier werkerscoöperaties komen we tot negen grote clusters van succesfactoren en aanbevelingen.

Wat is een werkerscoöperatie?

Ondernemingen- en werkerscoöperaties: what's in a name

Werkerscoöperaties zijn in België nog steeds een relatief onbekend model. Opmerkelijk, want in het buitenland krijgen ze steeds meer aandacht. De cultuur is ons vreemd. Werkerscoöperaties ervaren

dikwijls dezelfde reactie: “moeten wij investeren om te mogen werken?”. Ook het (mede-)eigenaarschap opnemen, blijkt allesbehalve een evidentie.

Er bestaan diverse typologieën van coöperaties.¹ Vaak worden ze ingedeeld volgens sector of activiteit. Wij ervaren al langer dat dat niet zo belangrijk is. Wie er vennoot² is en wat de doelstelling van de coöperatie is, zijn onderscheidend in de finaliteit en dynamiek van een coöperatie. Zo onderscheiden wij (Hollebecq, 2015) vier types coöperaties. Deze komen overeen met de classificatie die de International Labour Office (2018) vastlegde in haar ‘*Guidelines concerning statistics of cooperatives*’.

In deze publicatie nemen we vooral werkers-, maar ook deels ondernemingencoöperaties onder de loep. We vertrekken immers van minstens drie diverse cases. Ten eerste wanneer de oprichters een bewuste keuze maken voor mede-eigenaarschap van de medewerkers. Ten tweede zijn er de bestaande ondernemingen die worden overgedragen aan hun medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld zijn

door het naderen van de pensioenleeftijd van de zaakvoerder(s). Ten slotte zijn er zelfstandige ondernemers die zich verenigen in een coöperatie en hun (ganse) individuele bedrijfsvoering daarin onderbrengen.

In het geval van die derde case bestaat er zowel bij wetenschappers als praktijkdeskundigen discussie of we dan wel kunnen spreken van werkerscoöperaties. Het onderscheid tussen werkers- en ondernemingencoöperaties is dan ook soms een grijze zone. 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 ervan af en de vennoot opereert ook onder de naam van de coöperatie. De coöperatie is dus de enige operationele onderneming. Wij plaatsen onze vier onderzoekscases hieronder (zie tabel 1).

Een ondernemingencoöperatie daarentegen is een tweede onderneming voor elke vennoot, een verlengstuk van je eigen onderneming, waarin je slechts een of enkele zaken van je bedrijfsvoering samen doet. Prik&Tik, Meno en Immoscoop zijn duidelijke voorbeelden hiervan. Vaak is het onderscheid onduidelijker, en vooral, het doet er soms niet zoveel toe.³ Wat telt, is dat “the member owned business helps people to be productive and to share the costs of production.” (Atherton, Birchall, Mayo, & Simon, 2012). Cecop (2019), de Europese confederatie van industriële en diensten coöperaties, heeft het over ‘*worker-owned* coöperaties’ en deelt deze in vier coöperaties: werkerscoöperaties, sociale coöperaties (of social cooperatives), *shared service cooperatives* (waarmee ze op ondernemingencoöperaties doelen) en nieuwe coöperatieve modellen voor freelancers en zelfstandigen (zoals bijvoorbeeld Smart CV). Dus ook zij delen zowel werkerscoöperaties als ondernemingencoöperaties onder in dezelfde categorie.

Een poging tot definitie

Een werkerscoöperatie is een onderneming waar (bijna) het ganse kapitaal in mede-eigendom is van de medewerkers. Het is op basis van de werkrelatie

dat je vennoot kan worden en blijven en deelt in het risico en resultaat. Daarenboven zijn de meeste werkers vennoot of kunnen ze dat worden, al dan niet mits bepaalde voorwaarden. Daarbij controleert de ganse groep vennoten de onderneming en over grote of risicovolle strategische kwesties wordt samen beslist. Er is ten slotte ook een democratische zeggenschapsrelatie, meestal één man één stem, maar naargelang de specifieke situatie kan dit anders zijn.

Deze definitie is grotendeels geïnspireerd op deze van Pérotin (2015). Zij hanteert echter een voor ons te stringente definitie. Onder meer omdat Pérotin de definitie beperkt tot werknemers, tot mensen die verbonden zijn met een arbeids-overeenkomst. Zij is hierin niet de enige, ook bepaalde Belgische organisaties en beleidsmensen doen dit. De hoedanigheid van de vennoot als aandeelhouder die meewerkt in die onderneming (werk dat gegeneerd wordt via de gezamenlijke coöperatie) is relevanter dan haar of zijn sociaal statuut. Een ‘werknemerscoöperatie’ lijkt in die zin zelfs een contradictio in terminis. Hoe kunnen werknemers, werknemers van zichzelf zijn? Uiteraard heeft dit wel sociaalrechtelijk belang, maar dit hangt af van de specifieke context. Volgens de Baskische wetgeving bijvoorbeeld zijn de werkers-vennoten van Mondragón eerder zelfstandigen. Daarom sluiten wij ondernemingen met – deels – zelfstandigen in de groep van mede-eigenaars zeker niet uit als mogelijke werkerscoöperatie. Ook de International Labour Office (2018) stuurt hierop aan.

Workercoop, labour/worker-owned/managed, ... it's all about workers-owners

In de literatuur komen we diverse termen tegen: *labour-managed* of *worker-owned firms*. We nemen deze literatuur mee, maar een belangrijk aandachtspunt is wel dat het meer is en moet zijn dan louter aandeelhouderschap door de werkers. Een werkerscoöperatie is geen, of toch veel meer dan, een winstparticipatiemodel. In een werkerscoöperatie is er een drievoudige relatie tussen vennoot en coöperatie (Hollebecq & Jacobs, 2019). Er is een economische relatie (de vennoot werkt er), een financiële relatie (de vennoot investeert erin) en een controle- en zeggenschapsrelatie

Waarom deze ondernemingsvorm stimuleren?

De impact van dit type ondernemingen is niet gering. Ze leven minstens even lang, en zelfs langer, dan vergelijkbare niet-coöperatieve ondernemingen (Dow, 2003; Burdin, 2014). Ze investeren zeker niet minder (Pérotin, 2015) en reserveren meer kapitaal (Zevi, 2005; Pérotin, 2015). We kunnen dus stellen dat de werkers-vennoten zich verantwoordelijker gedragen. Ze denken, als mede-eigenaars, duurzaam en op lange termijn, zeker in de risico- en resultaatsdeling. Dit vertaalt zich onder andere in lagere absentiecijfers. Ook Hansmann (1990) wees op het belang van werkerscoöperaties als antwoord op het *moral hazard* vraagstuk. Dit uit zich ook in een minder volatiele tewerkstelling en meer loonflexibiliteit in werkerscoöperaties (Bonatti & Lorenzetti, 2018). Ze vertonen een tendens naar meer loongelijkheid (Bailly, Chapelle, & Prouteau, 2017; Magne, 2017) en hebben ook maatschappelijke waarde. Door het aandeelhouderschap van de werkers is de lokale verankering immers quasi inherent.

De productie gebeurt gemiddeld efficiënter (Fakhfah, Pérotin, & Gago, 2012; Ben-Ner & Ellman, 2013) en de werkers-vennoten zijn vooral meer betrokken en hebben meer werkplezier. Het gelukkiger zijn, moet echter niet overroepen worden. Zo ervaren we bij sommige werkerscoöperaties dat dit model misschien wel te veel verantwoordelijkheidsgevoel bij de werkers legt en te veel sociale controle creëert. Het is ook duidelijk dat dit geen heiligmakende model is en specifieke risico's en uitdagingen kent.

Dit ondernemingsmodel kan ook een deel van het antwoord zijn op evoluties en uitdagingen van onze economie en arbeidsmarkt (zie onder andere Sels & Vansteenkiste, 2017), zoals het naar elkaar toegroeien van het zelfstandigen- en werknemersstatuut, groeiende autonomie en zelfstandigheid binnen een job en een groeiend aantal freelancers en daarbij de eventueel gepaard gaande 'gig-economie' (platformeconomie) met preciaire statuten.

Sommige arbeidsspecialisten denken ook dat participatief ondernemen enkel kan werken binnen de context van mede-eigenaarschap. In haar

doctoraatsonderzoek geeft Sinteur (2018) als belangrijkste succesvoorwaarde voor zelfsturing "een juridisch ontwerp en eigendomsstructuur waarbij eigendom, inclusief stemrecht, zo gelijkmatig mogelijk is verdeeld over alle organisatieleden."

Werkerscoöperaties overbruggen de klassieke tegenstelling tussen arbeid en kapitaal. Een strijd die gestreden klinkt, maar anno 2020 voor sommigen nog heel actueel is. Karl Marx (1872) was daarover heel pessimistisch: "Kapitaal is dode arbeid, die zoals een vampier, alleen tot nieuw leven kan komen door levende arbeid op te zuigen en die des te langer leeft naarmate het meer arbeid opzuigt.". Op ongeveer hetzelfde moment zag John Stuart Mill (in *Principles of Political Economy*, 1848) het licht door: "... the association of the labourers themselves on terms of equality, collectively owning the capital with which they carry on their operations, and working under managers elected and removable by themselves." (De Jong, 1999). Belangrijker dan de 'filosofische strijd' is de overbrugging in de onderneming zelf, de medewerkers werken en ondernemen voor zichzelf.

Wat is het potentieel van dit ondernemingsmodel? Volgens Pérotin (2016) kan elke onderneming als werkerscoöperatie opereren. Dat idee accepteren wij niet. We volgen haar wel in het idee dat dit in elke sector kan. Toch zijn wij ervan overtuigd dat er veel meer potentieel is dan de huidige werkerscoöperaties in België. De internationale cijfers van Pérotin (2015) kunnen hierbij richtinggevend zijn: van 500 in het Verenigd Koninkrijk tot 25 000 in Italië. De afgelopen jaren hebben we verschillende werkerscoöperaties begeleid en geadviseerd en dit in heel diverse sectoren. De laatste jaren komen er ook steeds meer vragen voor bedrijfsoverdracht aan medewerkers, zoals het voorbeeld bij Stramien.

Diepte-interviews bij werkerscoöperaties

Voor onze dataverzameling selecteerden we vier werkerscoöperaties. Ze opereren al minstens vijf jaar als werkerscoöperatie. Bij de selectie zorgden we voor variatie volgens de levensfase, de sector en de grootte. De vier respondenten zijn sleutelpersonen of informanten in de werkerscoöperaties.

Tabel 1.

Voorstelling vier werkerscoöperaties

	Aantal medewerkers	Aantal vennoten	Opgericht	Sector	Levensfase
Choco	13	12	2002	Communicatie	Volwassen
Endauvoor	8	4	2014	Ruimtelijke planning	Groeiend
Thuisverpleging Meerdael	32	19	2014	Zorg	Groeiend
WaW	32	20	2014	Werk	Groeiend

Om de geïnterviewde zo min mogelijk te sturen, hebben we eerst een open vraag gesteld: “Wat zijn volgens hen de succesvoorwaarden?”. Daarna werden via enkele vragen onze hypothesen – wat betreft de belangrijkste kritische succesfactoren – vanuit de literatuur getoetst. We zijn hierbij niet blind voor de diverse mogelijke problemen, zoals individualiseringsfouten, het verschil tussen de onderzoekseenheid (werkerscoöperaties) en de waarnemingseenheden (specifieke vennoten daarvan, namelijk informanten) en de moeilijkheid van latente variabelen. Bovenal zijn we ook bewust voor de kans op fouten omtrent geldigheid en betrouwbaarheid en constructivistische risico’s. Het is een feit dat zowel de auteur, als de geïnterviewden dagelijks werken binnen een coöperatieve context.

Succesfactoren: acht aanbevelingen voor werkerscoöperaties

De aangetoonde positieve uitkomsten (zie deel 2) van dit ondernemingsmodel verdienen verder onderzoek. Het is ook duidelijk dat dit geen heiligmakend model is en specifieke risico’s en uitdagingen kent. Daarom gaan we op zoek naar kritische succesfactoren.

Werkerscoöperaties, en bij uitbreiding ondernemingscoöperaties, zijn heel divers in allerlei aspecten. Net als elke coöperatie is zeker ook een werkerscoöperatie *a multifaceted phenomenon* (Karakas, 2019). Dat maakt de analyse bijzonder complex. We moeten het dan ook vanuit diverse oogpunten en werkvelden bekijken. In dit beperkte onderzoek kunnen we niet exhaustief zijn. We hebben de, naar onzes inziens, meest relevante kritische succesfactoren in negen clusters samengebracht.

Er bestaat dan ook geen pasklaar antwoord en al zeker geen *one-size-fits-all* oplossing op onze onderzoeksvraag. Vanuit onze analyse komen we wel tot negen – acht interne – één externe – clusters van kritische succesfactoren die samen één geheel vormen. Werkerscoöperaties moeten voor alle acht van deze factoren aandacht hebben.

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? Men mag daarbij de lat niet te laag leggen: mensen moeten ook echt eigenaar zijn en niet ‘instappen met een aandeeltje’ (zie vergelijking tabel 2).

De werkers-vennoten moeten échte medeaandeelhouders zijn. De medewerkers daartoe verplichten, is misschien niet standaard nodig, maar dan moet men volwaardig en gelijkwaardig aandeelhouderschap toch minstens stimuleren, door het inbouwen van voldoende *incentives*, of de weg naar vrijbuitersgedrag licht open. Men moet ook aandacht hebben voor de evoluties van het aandeelhouderschap en degeneratie. Dit heeft immers duidelijke gevolgen volgens Alves, Burdin en Dean (2016).

Creëer een cultuur van psychologisch eigenaarschap

Formeel eigenaarschap an sich is echter onvoldoende (Stöhl & Cheney, 2001). Het moet gecombineerd worden met psychologisch eigenaarschap:

“het gevoel van effectiviteit, verantwoordelijkheid/aansprakelijkheid en ergens toe behoren om zo het verschil mee te maken in de onderneming” (Cheney, Santa Cruz, Peredo, & Nazareno, 2014).

Een werkerscoöperatie, vereist een mindset waarbij elke werker-vennoot zich ook echt mede-eigenaar voelt en zich zo gedraagt, in goede en slechte tijden en met een blik op de toekomst. Stimuleer individuele ontwikkeling en vorming om deze cultuur te creëren. Voorafgaand moet een werkerscoöperatie daarop – of toch het potentieel daartoe – selecteren (Ben-Ner & Ellman, 2013). Het is daarbij ook heel belangrijk een cultuur van individuele- en groepsmonitoring te ontwikkelen in een sfeer van openheid en dialoog.

Het belang van identificatie valt niet te onderschatten. Een voorbeeld hiervan kan alvast zijn om steeds over ‘onze zaak’ of ‘mijn mede-onderneming’ te spreken en niet in de wij-zij-tegenstelling (zie tabel 2). Ook blijkt dat dit ‘gevoel’ sneller gecreëerd wordt in een kleine(re) groep van maximaal twintig à veertig mensen, al toont onder meer Mondragon aan dat het ook anders kan. Er zijn immers diverse bedrijven met industriële of handelsactiviteiten – onder andere de supermarkt Eroski – met honderden of zelfs duizenden werkers-vennoten. Een oplossing voor de sterkte van een ‘niet al te grote groep’ (zie bijvoorbeeld Hansmann (1990) en Sinteur (2018)) kan liggen in het intern indelen in teams of het opsplitsen van een werkerscoöperaties in *spin-offs*.

Let op gelijk(waardig)heid en de mate van homogeniteit tussen de vennoten

Volgens Hansmann (1990) is homogeniteit een heel belangrijke succesvoorwaarde. Hoe meer (belangen)verschillen tussen de vennoten van de werkerscoöperaties, hoe kleiner de kans op succes. Dit is niet tegenstrijdig met de rijkdom in ideeën, persoonlijkheden, competenties en ervaring, maar een zeker mate van gelijkheid in visie en op het vlak van de drievoudige relatie – investeren, werken, zeggenschap – is belangrijk. Als de ledendiversiteit te groot wordt, zijn er diverse strategische opties mogelijk: van de ledenkenmerken op elkaar afstemmen door de toetredingsvoorwaarden scherper te stellen, tot groepen ontwikkelen binnen de

coöperatie met meer gelijke profielen en het opsplitsen in diverse coöperaties.

Stem het financiële beleid en verloningsbeleid af: iedereen gelijk en solidair?

Hoe groter de ongelijkheid in inbreng, hoe moeilijker het is om gelijkheid en solidariteit te creëren. Zo schep je immers minder het gevoel van (h)echt mede-eigenaarschap en houd je een wij-zij denken in stand (zie tabel 2). Ongelijkheid in kapitaal zorgt ook voor psychologische afhankelijkheid en maakt de continuïteit en nieuwe toetredingen complexer, terwijl ook het stemrecht hiermee samenhangt.

Werkerscoöperaties moeten goed nadenken 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? Voor Stohl en Cheney (2001) is dit de illustratie van de ‘samenwerkingsparadox’, namelijk het verlonen op basis van individuele of collectieve prestaties. Het gekozen systeem mag de solidariteit niet aantasten (Ben-Ner & Ellman, 2013). Anderzijds mag men solidariteit ook niet overslaan, anders krijg je mogelijk een probleem om talenten aan te trekken en vooral een motivatieprobleem. De link tussen output en input moet immers aanwezig zijn. Dat is een zoektocht die elke coöperatie voor zichzelf moet maken.

Werkerscoöperaties moeten een cultuur creëren 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’. Dit is een extra verloning voor het geleverde werk, die afhankelijk is van het bedrijfsresultaat. De achterliggende visie hierbij is dat men uit goed bedrijfsbeheer zichzelf eerst minder betaalt, maar achteraf blijkt dat er toch meer ruimte hiervoor was.

Werk aan een horizontale operationele 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 of bestuurlijke en het operationele niveau. Deze aanbeveling gaat over het operationele, de aanbeveling in de volgende sectie handelt over de *governance*.

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 bijvoorbeeld in de Mondragon-groep vaak het geval. Eigenaarschap en arbeidsorganisatie zijn immers niet hetzelfde.

Creëer een coöperatieve governance: wie beslist over welke kwesties?

Pérotin (2012) stelt heel duidelijk dat participatie ontzettend belangrijk is in werkerscoöperaties en zeker als het gaat over beslissingen die effect hebben op tewerkstelling en inkomen. Dit type ondernemingen moet zich bewust zijn van het belang van openheid en transparantie. Dit is belangrijker dan de financiële incentives waar onderzoekers zo lang naar hebben gekeken. Dit bevestigt ook een onderzoek bij Schoongewoon (Stavenuiter & Oostrik, 2017): “Hoewel salaris niet omhoog was gegaan, ervoeren ze het als een grote verbetering: ze werden tijdig uitbetaald en vooral het was volledig transparant hoe ze tot stand waren gekomen”. We mogen evenwel niet blind zijn voor de kost van collectieve beslissingsprocessen. Hansmann (1990) wijst er erop dat deze heel hoog kan zijn voor werkerscoöperaties.

Zeker belangrijke strategische of risicovolle beslissingen worden best door zo veel mogelijk vennoten samen beslist. Werkerscoöperaties moeten continu streven naar betrokkenheid en participatie om zo een volwaardig mede-eigenaarschap te genereren. Men moet een cultuur creëren waardoor men aanwezig is bij collectief belangrijke beslissingsmomenten.

Creëer affectieve betrokkenheid

Jiménez, Martí en Ortiz (2010) definiëren ledenbetrokkenheid in een coöperatie als een *“psychologische status van verbondenheid en identificatie,*

die aanzet om actie te ondernemen voor je coöperatie”. In het geval van de werkerscoöperatie betekent dit erin werken, erin investeren en controleren of besturen. Ledenbetrokkenheid is een van de belangrijkste succesfactoren in elke coöperatie. Volgens Fulton (1999) is dit het antwoord op onder andere vrijbuitersgedrag en governance-problemen.

Jiménez et al. (2010) komen tot vier intrinsieke motivaties, namelijk normatieve, calculatieve, imperatieve en affectieve motivaties. Elk van deze leidt ertoe dat leden blijven, maar het is voornamelijk affectieve ledenbetrokkenheid die aanzet tot (extra) inspanningen voor de coöperatie.

Het is een bijzonder moeilijke opdracht dit te creëren. Het is dan ook belangrijk voldoende te blijven communiceren over het hoe en waarom van het coöperatief model, een duidelijke propositie en meerwaarde voor de vennoten te ontwikkelen en een ledendiversiteitsstrategie te voorzien waarbij gewerkt wordt aan een participatieve cultuur en een ‘wij’-gevoel.

Ontwikkel de bijhorende bedrijfs- en leiderschapscultuur

Ook een horizontale organisatie, zeker een werkerscoöperatie, heeft nood aan leiderschap (Cheney et al., 2014). Misschien zelfs nog meer. Dit blijkt echt een heel kritische succesfactor te zijn: in elk van de vier onderzoekscases vonden we een sterke ‘kern’, een sterk team van leiders ter rug. Daarbij aansluitend is het ook cruciaal om voldoende aandacht te hebben voor de continuïteit, zoals wie het leiderschap opneemt als de huidige ‘leiders’ vertrekken.

Deze succesfactoren hangen uiteraard samen. Formeel eigenaarschap an sich is onvoldoende, het is meer dan aandeelhouder zijn. De mogelijke troeven van dit model komen maar tot hun recht als men voor al deze punten aandacht heeft. De keuze voor het coöperatieve model en de uitwerking ervan is dan ook heel belangrijk. In tabel 2 vergelijken we twee uitersten van het continuüm en de implicaties daarvan.

Tabel 2.

Mate van eigenaarschap

	1. Een ongelijk en eerder symbolisch aandeelhouderschap	2. Gelijk(waardig) mede-eigenaarschap
Investering	Er zijn grote verschillen tussen de werkers-vennoten. Naast een eerste groep (vaak de initiële eigenaars of oprichters) participeert een tweede groep vennoten eerder symbolisch: <i>'instappen met een aandeeltje'</i> .	Naargelang de balans van de vennootschap kan dit een zware – financiële – individuele investering betekenen. Naarmate de groep groter is, verkleint echter de investering per mede-eigenaar weer. Ook overdracht, en het waarborgen van de continuïteit wordt zo makkelijker.
Risicodeling	Één persoon (vaak de oprichter) of enkelen blijven het risico dragen, de anderen nauwelijks.	Gelijke verdeling, dit is niet evident voor iedereen, maar het risico wordt ook gespreid en wordt zo net minder zwaar.
Resultaatsdeling	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) geen impact ondervindt van een negatief resultaat en bij een positief resultaat wordt aangevuld. Vandaar dat we hier eerder durven spreken over 'winstparticipatie'.	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 (nabetaaling en/of dividend).
Zeggenschap	Aangezien 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.	Men controleert en (be)stuurt samen. Dit wil niet zeggen dat iedereen ook effectief een bestuurlijke functie opneemt, integendeel, maar wel mee nadenkt over de algemene richting waarin de onderneming gaat en dit controleert.
Gevoel/psychologisch eigenaarschap	Wij-zij: <i>'Zij zijn de echte eigenaars'</i>	Wij-gevoel: <i>'Ik ben echt mede-eigenaar. Het is mede mijn zaak.'</i>

Externe factoren: werk voor ondernemersorganisaties, onderwijs en overheid

De vorige acht clusters van kritische succesfactoren spelen op het niveau van de werkerscoöperatie (meso) of de werkers-vennoten (micro). Uiteraard staan zij niet op zichzelf en zijn er ook nog diverse externe factoren.

Een eerste externe factor is de beperkte bekendheid van werkerscoöperatie in België. Pérotin (2015) stelt vast dat werkerscoöperaties vaker worden opgericht in regio's en sectoren waar ze al bestaan. Thuisverpleging Meerdael is bijvoorbeeld een gangmaker voor werkers- en ondernemingen-coöperaties in de zorgsector.

Er spelen echter nog andere macro-factoren. Zo vergemakkelijkt de heersende, maatschappelijke cultuur de creatie en de werking van werkerscoöperaties niet. Cheney et al. (2014) stelt dat ook de overheid veel kan doen om het model van de werkerscoöperatie te ondersteunen en aan te moedigen, bijvoorbeeld door fiscale en juridische maatregelen te nemen. Ook ondersteunende diensten kunnen een significante rol spelen.

Conclusie

In dit artikel gingen we na wat de succesfactoren van werkerscoöperaties zijn. Samengevat moet de groep werkers-vennoten een specifieke mindset

cultiveren. Ze moeten zich mede-eigenaar voelen en zich ook zo gedragen. Ze moeten de coöperatieve waarden, en zeker verantwoordelijkheidszin, gelijk(waardig)heid en solidariteit, concretiseren in de afspraken over het aandeelhouderschap, de werkrelatie, beslissingsprocessen, de resultaatverdeling enzoverder. Dit leidt tot meer horizontale organisaties met een specifieke bedrijfscultuur en onontbeerlijk leiderschap.

Een dergelijke bedrijfscultuur ontwikkelen heeft zijn tijd nodig. Mensen moeten daarin kunnen groeien en de coöperaties zelf ook. Een aantal keer stelden de informanten dat bepaalde inzichten pas na enkele jaren kwamen. Werkerscoöperaties moeten net als andere coöperaties blijven communiceren over de specifieke kenmerken en de bijbehorende consequenties van hun model. Zo niet, dreigt steeds het risico dat medewerkers zich niet als vennoten gedragen. Bovendien, analyseer en organiseer alles ook niet te veel: het is een veel natuurlijkere vorm van ondernemen dan velen denken.

Bij de vraag of een werkerscoöperatie voor iedereen is weggelegd, wezen we op het belang van een ondernemende en coöperatieve cultuur. Dat bevestigden de informanten. Zelfverantwoordelijkheid is niet voor niets een cruciale coöperatieve waarde. In België lijkt dit moeilijker. De sector maakt niets uit, maar dat de werkers-vennoten bij de vier onderzoekscases eerder hoger opgeleide profielen zijn, is ons inziens, niet toevallig. Mondragón en andere internationale werkerscoöperaties tonen dat dit niet noodzakelijk zo hoeft te zijn, al is het dan wellicht wel een nog grotere uitdaging.

De diversiteit in de kritische succesfactoren en de noodzaak aan een holistische aanpak bij werkers- en ondernemingencoöperaties klinken niet evident. Maar de aangetoonde impact ervan loont meer dan de moeite om dit model te blijven ontwikkelen. Dit bedrijfsmodel is een deel van het antwoord op bepaalde economische en maatschappelijke uitdagingen en evoluties.

Hannes Hollebecq
Cera

Noten

1. De International Cooperative Alliance (ICA) definieert een coöperatie als "een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren."
2. Leden, vennoten, coöperanten, aandeelhouders, ... diverse woorden voor eenzelfde begrip. Ondanks het internationaal gebruikelijke 'members' gebruiken we hier verder vennoten, om zo in onze Belgische context goed het onderscheid te maken met leden van een vereniging. Met 'vennoot' doelen we dus verder op de werker-aandeelhouder.
3. In tegenstelling tot bijvoorbeeld Frankrijk, met de rechtsvorm 'SCOP', hebben wij ook maar één coöperatieve vennootschapsvorm.

Bibliografie

- Alves, G., Burdin, G., & Dean, A. (2016). Workplace democracy and job flows. *Journal of Comparative Economics*, 44(2), 258-271.
- Atherton, J. Birchall, J. Mayo, E., & Simon, G. (2012). *Practical tools for defining co-operative and mutual enterprise*. Manchester: Co-operatives UK.
- Bailly, F., Chapelle, K., & Prouteau, L. (2017). *What are the determinants of the pay gap between conventional firms and cooperatives? Evidence from France*. HAL.
- Ben-Ner A., & Ellman M. (2013). The contributions of behavioral economics to understanding and advancing the sustainability of worker cooperatives. *The Journal of Entrepreneurial & Organizational Diversity*, 2(1), 75-100.
- Bonatti, L., & Lorenzetti, A. (2018). Why wages tend to be lower in worker-owned firms than in investor-owned firms. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 89(4), 563-568.
- Burdin, G. (2014). Are worker-managed firms less likely to fail than conventional enterprises? Evidence from Uruguay. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(1), 202-238.
- CECOP. (2019). *All for One. Response of worker-owned cooperatives to non-standard employment*. Brussels.
- Cheney G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- De Jong, M. (1999). *Grootmeesters van de sociologie*. Boom: Amsterdam Meppel.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the firm: workers' control in theory and practice*. Cambridge University Press.

- Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data. *ILR Review*, 65(4), 847-879.
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *Lta*, 4(99), 418-437.
- Hansmann, H. (1990). When does worker ownership work? ESOPS, law firms, codetermination, and economic democracy. *The Yale Law Journal*, 99(8), 1749-1816.
- Hollebecq, H. (2015). Coöperaties: wat kunnen lokale besturen ermee? *TerZake Magazine* (4), 29-34.
- Hollebecq, H., & Jacobs, L. (2019). De coöperatieve vennootschap: enkel voor de echte coöperaties? *Accountancy & fiscaliteit*, (2019)31, 1-8.
- International Labour Organization. (2018). *Guidelines concerning statistics of cooperatives*, ICLS/20/2018/Guidelines, 20th International Conference of Labour Statisticians, Geneva, Department of Statistics, ILO, 10-19 October 2018.
- Jiménez, M.C., Martí, E.G., & Ortiz M.J.H. (2010). Member Commitment in Olive Oil Co-operatives: Cause and Consequences. *Journal of Co-operative Studies*, 43(2), 24-35.
- Magne, N. (2017). Wage inequality in workers' cooperatives and conventional firms. *The European Journal of Comparative Economics*, 14(2), 303-329.
- Marx, K. (1872). *Das kapital: Kritik der politischen oeconomic* (Vol. 1). O. Meissner.
- Karakas, C. (2019). *Cooperatives: Characteristics, activities, status, challenges* (Briefing). Brussel: European Parliamentary Research Service.
- Pérotin, V. (2012) The performance of worker cooperatives. In P. Battilani & H. Schroeter (Red.), *A Special Kind of Business: the Cooperative Movement 1950 – 2010. and Beyond* (195 – 221). Cambridge: Cambridge University Press.
- Pérotin, V. (2015) What do we really know about worker co-operatives? In *Mainstreaming co-operation*. Manchester: University Press.
- Pérotin, V. (2016) Democratic firms. In *Institutions for Future Generations*, 330-351. Oxford: University Press.
- Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050* (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA – KU Leuven.
- Sinteur, I. (2018). *Autonomous groups between power and empowerment* (doctoraatsthesis). Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Stavenuiter, M., & Oostrik, S. (2017). *Werknemerscoöperatie Schoongewoon: Resultaten enquête en groeps gesprekken*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory Process/ Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, Vol. 14(3), 349-407.
- Zevi, A. (2005). Il finanziamento delle cooperative. *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, 293-331.