

SAMENVATTING

De noodzaak om snel te schakelen in een disruptieve omgeving in combinatie met de schaarste aan talent, zet bedrijfsleiders van reguliere ondernemingen aan het denken. Steeds vaker worden ETION en Cera gecontacteerd om modellen van participatief en coöperatief ondernemen samen met hen te verkennen. De werkerscoöperatie, waarbij alle medewerkers mede-vennoten zijn, is daarbij de meest verregaande vorm.

Coöperatief ondernemen is echter niet voor iedereen weggelegd en is een organisatie-model naast vele andere. Wie eraan begint, moet rekening houden met de randvoorwaarden zoals in deze nota uiteengezet. Die zijn gebaseerd op de rijke ervaring van Mondragón - de grootste coöperatieve onderneming in Europa.

Om de klassieke valkuilen te vermijden, moet er elke dag hard worden getimmerd aan een coöperatieve bedrijfscultuur, doordrongen van sociale controle en gericht op een permanente verbetering van zowel individuele als organisatorische kwaliteit. Zeker in een coöperatieve onderneming is solidariteit een werkwoord.

Inspiratienota 108
april 2019

Coöperatief ondernemen

De kracht van mede-eigenaarschap

Hoe zouden kandidaat-medewerkers reageren wanneer ze te horen krijgen dat een aanwerving pas echt rond is vanaf het moment waarop ze een bedrag van 15.000 euro storten op een rekening van de onderneming? Dat geld zal omgezet worden in aandelen op naam. Mocht de medewerker ooit uit dienst treden, dan wordt de waarde die de aandelen op dat moment hebben, netjes terug uitgekeerd, al of niet met een min- of meerwaarde. Ondertussen geniet de medewerker een normaal dividend.

Zouden er veel kandidaten staan te springen om in deze formule te stappen? Zouden veel werkgevers het aandurven om dergelijke voorwaarde op te leggen? En zou u als ondernemer er zich goed bij voelen dat uw personeel straks mede-eigenaar wordt? Dit voorbeeld is nochtans uit het leven gegrepen en zal in deze inspiratienota gebruikt worden als kapstok voor het aflijnen van de randvoorwaarden om coöperatief alsook participatief ondernemen tot een succes te maken. Deze contouren zijn immers niet alleen interessant voor coöperaties, maar ook voor wie elementen van inspraak en zelfsturing in een organisatiestructuur wil inbouwen, alsook voor ondernemingen die in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt waardevolle medewerkers aan zich willen binden.

1. Coöperatief ondernemen?

Ondernemende mensen wachten niet op de overheid of kijken niet naar anderen om een probleem op te lossen of om een behoefte in te vullen. Ze nemen het heft in handen en verenigen zich in een gezamenlijke onderneming om hun doel te realiseren. Een coöperatie leent zich uitstekend tot dat doel omdat ze kan vertrekken van een gemeenschappelijke ambitie of behoefte(n) vanwege de betrokken vennoten.

De Internationale Coöperatieve Alliantie (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”. In België zijn er momenteel meer dan 25.000 coöperatieve vennootschappen (cv). Een belangrijke kanttekening bij dit cijfer is dat een coöperatieve vennootschap betrekking heeft op de rechtsvorm en niet noodzakelijk beantwoordt aan de principes van coöperatief ondernemen zoals in deze nota bedoeld.

2. De werkerscoöperatie

Wanneer we in deze inspiratienota spreken over coöperatief ondernemen, dan bedoelen we eigenlijk een werkerscoöperatie. Een werkerscoöperatie is geen aparte juridische vorm maar verwijst naar een bepaalde manier van coöperatief ondernemen. Een werkerscoöperatie is een onderneming waarvan ‘de werkers’ de eigenaars zijn. Het zijn mensen die samen werken en ondernemen binnen hun gemeenschappelijke onderneming. De werkers zijn de aandeelhouders en sturen de vennootschap samen in de door hun gewenste richting. De werkerscoöperatie onderscheidt zich onder meer van consumenten- en burgercoöperaties die voor heel andere redenen kunnen worden opgericht zoals groepsaankopen, het produceren van groene energie of het behartigen van specifieke belangen.

Een werkerscoöperatie is een onderneming waarvan ‘de werkers’ de eigenaars zijn.

De huidige¹ rechtsvorm (cvba) alsook de kersverse Coöperatieve Vennootschap (cv) en Besloten Vennootschap (bv) onder het nieuwe vennootschapsrecht bieden voldoende flexibiliteit om met deze verschillende situaties om te gaan. Men kan regels voor toe- en uittreding van vennoten opstellen zodat de continuïteit van de onderneming wordt gegarandeerd. De wetgever legt een aantal zaken op maar het is de coöperatie die bepaalt hoever men gaat. Het is dus ook bij ons perfect mogelijk om een werkerscoöperatie op touw te zetten.

Arbeidsrechtelijk kunnen de vennoten in een werkerscoöperatie zowel ‘werknemers’ als ‘zelfstandigen’ zijn. Vandaar dat we spreken over ‘werkers’. De redenen waarom men kiest voor één van beide statuten zijn divers en illustreren we aan de hand van enkele cases die in de kaderstukken doorheen deze nota werden opgenomen.

- Bij het reclamebureau Choco beoogt men vooral het tot ontwikkeling brengen van de kracht van psychologisch mede-eigenaarschap bij (mede)werkers. Ook in de case Endeavour komt deze gedachte sterk naar voren. Zelfsturende en participatieve organisaties werken echter optimaal wanneer medewerkers ook daadwerkelijk mede-eigenaar zijn in de strikte (juridische) zin van het woord. Vandaar de keuze om medewerkers ook daadwerkelijk te stimuleren/verplichten om mede-eigenaar te worden.
- Bij Thuisverpleging Meerdael was iedereen reeds zelfstandig ondernemer maar kwam men plots tot de conclusie dat een optimale dienstverlening alleen maar mogelijk was indien men zich zou verenigen onder één vlag.

¹ Bij het verschijnen van deze publicatie zitten we in een overgangsfase. Het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) treedt in werking op 1 mei 2019. Maar dit zal gefaseerd gebeuren. Meer gedetailleerde uitleg vindt u onder meer op https://www.cera.coop/nl/Cooperaties/Nieuws/2019/20190305_NF_inwerkingtreding-vennootschapswet. Vandaar dat we in deze publicatie nog spreken over beide: cvba en cv.

- Een geheel ander motief betreft de bedrijfsoverdracht waarbij kmo-zaakvoerders hun onderneming willen overlaten aan een (groep) medewerkers. De case Stramien, een multidisciplinair ontwerpbureau, beschrijft een dergelijke aan de gang zijnde overdracht. Bij dergelijke cases moet worden nagegaan welke medewerkers in aanmerking komen voor zo'n overdracht en of het verplicht wordt om medevenoot te worden. Niet iedereen wil dat immers.

3. Het wonder van Mondragón

De grootste werkerscoöperatie van Europa bevindt zich in Mondragón, een klein stadje in Spaans Baskenland. In 1956 werd er, onder impuls van enkele verlichte geesten, een school en een industriële coöperatieve onderneming opgericht. Inmiddels groeide die onderneming uit tot een coöperatieve superholding met in Baskenland alleen al 98 bedrijven, waarvan 65 industriële coöperaties, die samen een omzet van 12 miljard euro draaien. Daarnaast is er een eigen bank, een distributieketen, niet minder dan 15 O&O-centra, incubatiefaciliteiten en een universiteit met in haar kielzog verschillende instellingen die instaan voor de opleiding en vorming van medewerkers.

De grootste werkerscoöperatie van Europa bevindt zich in Mondragón, een klein stadje in Spaans Baskenland.

Die medewerkers moeten zich na een succesvolle proefperiode inkopen voor een bedrag van niet minder dan 15.000 euro, de tegenwaarde van een minimumjaarsalaris. Ondertussen hebben bijna 60.000 vennoten/coöperanten die stap gewaagd. Samen hebben ze 900 miljoen euro aan kapitaal op tafel gelegd waarvan de actuele waarde 1,7 miljard bedraagt. Aangezien de meeste coöperanten blijven tot aan hun pensionering, betreft het een vermogen waarmee de holding haar activiteiten kan financieren over een lange termijn. Naast deze activiteiten in Baskenland heeft de onderneming filialen in de rest van de wereld. Zo komen we wereldwijd tot 266 entiteiten en 80.000 werknemers.

Choco CV(BA)

Choco is een bedrijf uit de reclamesector. Bij deze coöperatieve vennootschap werken 15 medewerkers. Het principe is dat alle medewerkers samenwerken in een onderneming waarvan zijzelf eigenaar zijn. Choco is bijgevolg een werkerscoöperatie.

Iedereen is aandeelhouder en vennoot. Er zijn drie soorten aandelen. Men stapt in door aankoop van C-aandelen, ten vroegste na een theoretische proefperiode van 6 maanden. B-aandelen kan men kopen na 2 jaar. Een kerngroep van drie personen heeft A-aandelen. Voor elke nieuwe vennoot worden er aandelen bijgemaakt. Die flexibiliteit inzake kapitaal is typisch voor een coöperatieve vennootschapsstructuur. De B- en A-aandelen zijn niet gegarandeerd, maar zullen wel meer waard worden naarmate het eigen vermogen groeit. Wie tot de A-kerngroep wil behoren, moet die ambitie uitspreken en een traject volgen.

Om mogelijke impasses in het beslissingsproces te voorkomen, is het stemrecht gekoppeld aan het aantal aandelen, maar in de praktijk is het nog nooit op een stemming aangekomen. Er werd in de meer dan vijftienjarige bestaansgeschiedenis altijd beslist op basis van consensus. Democratische besluitvorming betekent evenwel niet dat iedereen over alles meebeslist maar wel dat er een grote openheid heerst. Iedereen kent elkaars verloning en de financiële situatie is transparant. Voor Choco is de cultuur van het bedrijf veel belangrijker dan de structuur. Een coöperatief model is geen doel op zich, maar slechts een middel dat zich weliswaar uitstekend leent tot een dergelijke aanpak.

Coöperatieve ondernemingen opereren in een concurrentiële markt-omgeving die vraagt om efficiëntie en creativiteit.



**Endeavour
cv(ba)**

Een bureau voor 'maatschappelijk verantwoorde stadsplanning en ontwikkeling'. Zo omschrijven de werkers-vennoten hun onderneming Endeavour. Nadenken over hoe je een stad beter maakt, dat is de essentie van hun werk.

Maarten Desmet, Tim Devos en Seppe De Blust richtten reeds in 2014 hun cvba op. Het bleef tot op heden bij deze drie vennoten, maar daar komt weldra verandering in: de vierde treedt binnenkort toe, en met een vijfde persoon zijn de gesprekken bezig. De oorspronkelijke oprichters geloven in de kracht van mede-eigenaarschap. Wie werkt bij Endeavour moet zich — na een logische proefperiode — engageren: hij of zij wordt mede-eigenaar, medevenoot.

Mondragón is dermate uniek dat we niet onmiddellijk verwachten dat we in onze contreien een gelijkaardig wonder tot stand zullen zien komen, maar dat is ook niet bepaald het pleidooi dat we hier willen brengen. Twee werkbezoeken met een delegatie van ETION-leden hebben ons veel geleerd over de voorwaarden waaronder een participatieve en coöperatieve cultuur vruchten afwerpt. Omdat Mondragón is uitgegroeid tot een dermate grote onderneming, hebben de betrokkenen zich de voorbije decennia regelmatig moeten bezinnen over de uitbouw van nieuwe beslissings- en beheerstructuren. Zodat de doelstellingen van het eerste uur alsook het coöperatief gedachtegoed niet zouden worden verzvolgen door de alsmaar groter wordende druk van financiële resultaten, die onvermijdelijk is een onderneming die dermate snel is gegroeid zoals Mondragón. Of zoals hun missie het verwoordt: “... to create wealth within society through entrepreneurial development and job creation, preferably membership-jobs in co-operatives.”

Die achtergrond is van belang om te begrijpen dat het adjectief 'coöperatief' betrekking heeft op de interne manier van werken, maar nog niets zegt over de externe omgeving en omstandigheden waarin een dergelijke onderneming opereert. Voor de tienduizenden medewerkers-eigenaars die de voorbije decennia bij Mondragón hebben gewerkt, was groei of winst geen doelstelling op zich. Het was wel een middel om de financiële gezondheid van het bedrijf zo goed mogelijk te vrijwaren en tegelijk steeds meer medecoöperanten de kans te geven om toe te treden tot de groep. Ook coöperatieve ondernemingen opereren in een concurrentiële marktomgeving die vraagt om efficiëntie en creativiteit. De vennootschapsvorm of het organisatiemodel is daaraan ondergeschikt. Ook bij ons is dat niet anders, zoals de cases illustreren. Ondanks het enorme verschil in omvang vertoont de coöperatieve vennootschap Choco, bijvoorbeeld, in haar manier van werken heel veel gelijkenissen met Mondragón.

4. Succesvoorwaarden coöperatief ondernemen

Duurzaam succes, inclusief het in standhouden van een gezond evenwicht tussen eigen en vreemd vermogen, is geen sinecure voor snelgroeïende ondernemingen. Dat men in een coöperatieve beslissingsstructuur zoals Mondragón erin geslaagd is om steeds weer de noodzakelijke hordes te nemen, is daarom des te opmerkelijker. De lange geschiedenis en ervaring van Mondragón zijn een waar laboratorium geweest voor het distilleren van een aantal succesfactoren en randvoorwaarden die maken dat een coöperatieve beslissingsstructuur niet in de klassieke valkuilen trapt.

4.1 Samen beslissen

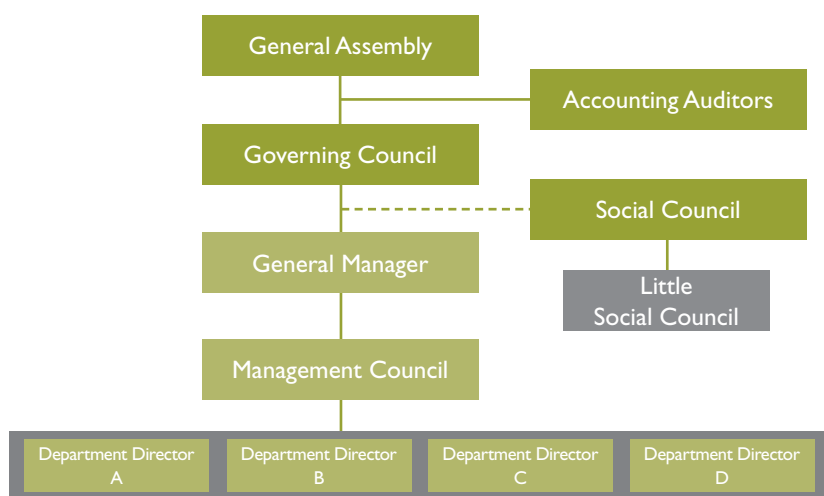
Een eerste les is dat niet iedereen over alles meebeslist. Men dient een onderscheid te maken tussen operationele inspraak en bestuurlijke betrokkenheid bij beslissingen. Zelfs in kleine coöperatieve ondernemingen zoals Choco of Endeavour kan je niet iedereen laten meebeslissen over alle mogelijke operationele aangelegenheden. Anders riskeert men te verzanden in oeverloos gebakkelei.

Naarmate een onderneming groeit, wordt het vaak ook zaak om bestuurlijke inspraak te organiseren en te leren werken met delegaties. Elke Mondragón-onderneming zit onder de paraplu van een subgroep die op haar beurt ressorteert onder de groepsholding. Er is een vrij grote autonomie voor wat de dagelijkse werking betreft. Er wordt in elke

onderneming gewerkt met een raad van bestuur en een dagelijks bestuur dat verkozen wordt uit het personeel. Iedereen kan zich kandidaat stellen. Wie wordt verkozen krijgt een gedegen opleiding, zodat men weet hoe een onderneming werkt, wat een balans is en voor welke uitdagingen de onderneming staat. De zogenaamde ‘governing council’ van een onderneming wordt om de twee jaar voor de helft vernieuwd. Er is een algemene vergadering (AV) die minutieus wordt voorbereid. Vóór elke AV wordt het personeel (de coöperanten) in kleine groepen ingelicht over de belangrijkste zaken die op de agenda staan. Zo komt iedereen goed geïnformeerd naar de bijeenkomst.

Een eerste les is dat niet iedereen over alles meebeslist.

Basic structure within a Cooperative



Bron: Mondragón Corporation

4.2 (Zelf)selectie op coöperatieve ingesteldheid

Wie bereid wordt gevonden om 15.000 euro, zoals in het geval van Mondragón², te investeren om te mogen toetreden tot een coöperatieve structuur, komt ongetwijfeld gemotiveerd aan de start. We kunnen spreken van een zekere zelfselectie.

Coöperanten genieten echter dermate veel voordelen — zoals onder meer kans/doel op levenslange tewerkstelling — dat er ook een risico ontstaat op negatieve zelfselectie, waardoor men de verkeerde kandidaten aantrekt. Om die reden wordt elke kandidaat-toetreders onderworpen aan een grondige evaluatie- en selectieprocedure. Gedurende minstens één jaar draait men proef en wordt men intensief gevolgd en gescreend op coöperatieve ingesteldheid. Eens aangeworven, wordt men aangespoord om zich permanent bij te scholen. Vorming en zelfverbetering is een plicht en groepsdruk spoort mensen aan om dit te doen.

Wie bereid wordt gevonden te investeren om te mogen toetreden tot een coöperatieve structuur, komt ongetwijfeld gemotiveerd aan de start.

4.3 Beperkte loonwaaier

In een coöperatieve onderneming zullen loonverschillen beperkt blijven. Omdat iedereen mee over de schouders kijkt, blijft de loonspanning in een onderneming zoals die van Mondragón beperkt tot 1 op 6. De top verdient maximaal 6 keer meer dan de basis. Dit is nog steeds een behoorlijke spanning maar veel minder groot dan in vergelijkbare privé-bedrijven, tot 1 op 100!

² Uiteraard is het investeringsbedrag afhankelijk van coöperatie tot coöperatie, en hangt dit vnl. af van de balans van de onderneming. Bij vele Belgische werkerscoöperaties is het bedrag lager.

Thuisverpleging Meerdael cv(ba)



Thuisverpleging Meerdael 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.

Langzaamaan 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 men een nieuw businessmodel. Begin 2014 werd met 13 thuisverpleegkundigen de coöperatie opgericht. Vandaag telt deze coöperatieve onderneming 19 vennoten en 14 kandidaat-vennoten.

Er werd veel energie gestoken in de ontwikkeling van een coöperatieve ondernemingscultuur en er werd hard gezocht naar een gedeelde leiderschapscultuur, die achteraf bekeken een belangrijke succesfactor is geweest. Consensus is de preferente beslissingsmethodiek, maar als er toch zou moeten worden gestemd, dan heeft elke vennoot exact één stem. De vruchten van dit model zitten bij de motivatie van de medewerkers. De grotere tevredenheid blijkt o.a. uit de veel lagere absentiecijfers. Het sterkere individuele ontwikkelingsproces op basis van bestuurlijke en leidinggevende kwaliteiten is bewezen en krijgt navolging. De vele spontane sollicitaties bewijzen de deugdelijkheid van deze aanpak.

De beste ingenieurs bij Fagor, een machinebouwer die meedraait aan de wereldtop, zouden bij vergelijkbare of concurrerende bedrijven veel meer kunnen verdienen. Toch zijn ze zeer tevreden bij Mondragón. Ze genieten van de beschermende paraplu van de Mondragón-groep en kunnen zich uitleven in een werkomgeving waar ze in principe nooit zullen worden ontslagen omwille van economische redenen en al zeker niet omwille van enkele mindere kwartalen. Ze zijn de nummers 1 of 2 in een onderneming die aan de top draait en niet de nummers 5 of 6. Het feit dat ze met hun talent iets terugdoen voor de tewerkstelling in hun eigen regio, is een aparte sensatie die ze in een ander bedrijf veel minder zouden beleven.

4.4 Solidariteit is een werkwoord

Niemand wordt opgeofferd voor de rest van de groep; er zijn geen ontslagen om andere werknemers hun hachje te redden. Dit principe is op en top coöperatief gemeengoed. Het is echter ook het zwakke punt, want het betekent ook dat de groep 'de minder sterke' leden meedraagt. Dat is per definitie solidariteit, maar hoe breng je dat in de praktijk in een concurrentiële omgeving?

Met vallen en opstaan heeft men bij Mondragón beheerstructuren uitgebouwd die het principe van solidariteit op een duurzame leest schoeien en vrijbuitergedrag voorkomen. Solidariteit is een werkwoord met 'checks and balances' op meerdere niveaus.

Op individueel niveau

Eerder verwezen we naar de individuele plicht om zichzelf te verbeteren en kennis up-to-date te houden. Dit is nodig om te vermijden dat carrièrelange tewerkstelling verwordt tot een spreekwoordelijke hangmat. Wie zijn job verliest, probeert men in een andere coöperatieve entiteit onder te brengen. Wie spontaan van job wil veranderen binnen de groep, zal moeten solliciteren en de bedrijfsleiding overtuigen van zijn kwaliteiten.

Solidariteit is een werkwoord met 'checks and balances' op meerdere niveaus.

De 'keerzijde' is dat iedere werker-eigenaar het recht heeft om omgeschoold te worden naar een andere functie of job. Met een probleemoplossingsgerichte aanpak speelt de universaliteit van Mondragón reeds vanuit de basisopleiding sterk in op de noden van het bedrijfsleven, niet alleen door technische kennis maar ook door mensen vertrouwd te maken met de manier van werken in een coöperatieve werkomgeving, tot en met het omgaan en oplossen van conflicten.

Ondernemingsniveau

Wanneer de onderneming waarvoor men werkt een probleem heeft of het minder goed draait, is loonvermindering een concrete optie. In veel bedrijven met vaste werknemers is dit echter onbespreekbaar. Aangezien medewerkers in een werkerscoöperatie opereren als mede-eigenaars wordt dit wel een concrete optie. We moeten hier niet spreken van 'loon', maar eerder van een maandelijks voorschot op het toekomstig honorarium.

In normale omstandigheden krijgen werknemers over het jaar 14 maanden honorarium uitbetaald. De 13^{de} en 14^{de} maand bij Mondragón zijn vergelijkbaar met het vakantiegeld en de eindejaarspremie bij ons. In een onderneming in moeilijkheden worden medewerkers/coöperanten aangespoord tot een loonvermindering. Het laten wegvallen van een 14^{de} maand bespaart meer dan 7% op de loonkosten; het wegvallen van de 13^{de} maand daarbovenop is goed voor een besparing van 15% in totaal. Eventueel komt het tot een stemming om daartoe te beslissen.

Groepsniveau

Solidariteit is er ook op het niveau van de subgroepen en de holding als geheel. Ook hier betreft het een werkwoord. Ondernemingen die verlies maken, kunnen door een intern solidariteitsfonds worden bijgestaan. Dit is echter geen vrijblijvend cadeau. Er moet een transparante procedure op het niveau van de algemene vergadering van de subgroep worden doorlopen. Een verlieslatende entiteit gaat aldus met de billen bloot. Niemand staat daarom te springen. De beslissing tot een loonvermindering kan ook via die weg van bovenaf worden opgelegd. Solidariteit is een mooi principe, maar wie geld uit de pot krijgt, moet dat voelen. Zo blijft iedereen alert.

Het principe van de solidariteit werkt ook door in de beslissing om een onderneming al of niet te sluiten. Die beslissing wordt in principe op subgroepsniveau genomen. In een coöperatieve structuur staan mensen dicht bij de beslissingsprocessen en zijn ze beter geïnformeerd dan de top. Dankzij inspraak stroomt informatie gemakkelijker naar de plaats waar ze nodig is om beslissingen te onderbouwen. Maar niemand kan de toekomst voorspellen en ook in een coöperatieve onderneming zullen producten, afdelingen of bedrijven verlieslatend worden.

Het solidariteitsfonds wordt gespijsd a rato van ongeveer 2% van de brutowinst van elke entiteit. De wetenschap dat het fonds bestaat, zou er kunnen toe leiden dat men een entiteit tegen beter weten in niet herstructureert of in leven houdt. Dit gebeurde in 2013 met een producent van huishoudtoestellen. De sanering werd te lang uitgesteld en de onderneming ging uiteindelijk op de fles. Er werd met goed geld gegooid naar slecht geld. Tot op vandaag houdt dit debacle de gemoederen bezig. Het is een permanente les in management en deugdelijk bestuur.

Stramien



STRAMIEN

De dienstverlening coöperatief ondernemen van Cera begeleidt Stramien, een multidisciplinair ontwerp bureau op het terrein van architectuur, stedenbouw, ruimtelijke planning en ontwerp van publieke ruimte. Twee van de drie vennoten bereikten er de pensioengerechtigde leeftijd. Zij willen het bedrijf op korte termijn overdragen aan het personeel.

Op dit moment zijn ze in de opstart- en overgangsfase. Op die wijze zou de uitreding van de twee vennoten kunnen worden opgevangen. Er zijn daarnaast nog 25 medewerkers in loondienst, sommigen hebben het zelfstandige statuut. Om het opvolgingsprobleem te ondervangen, wil men evolueren naar een werkerscoöperatie. Een andere belangrijke drijfveer is evenwel een verhoogd engagement van de medewerkers.

Inmiddels werd geopteerd voor een model met twee soorten aandeelhouderschap: intensief en minder intensief. Dat maakt de keuze, voor wie minder eigen centen kan investeren, haalbaar. In de toekomst zal hoe dan ook de bezoldiging nog meer afhangen van de toegevoegde waarde die men — als groep — bijdraagt tot de vennootschap. Met het oog op het behalen van de doelstellingen wordt er gemikt op meer sociale controle door de groep.

5. Conclusies

Coöperatief ondernemen is geen wondermiddel. Het is een organisatiemodel naast vele andere. Samen met participatief ondernemen is het echter veel meer dan een modeverschijnsel. Dat we er vandaag zo vaak over spreken, is een gevolg van het feit dat bedrijfsleiders zoeken naar nieuwe paden om medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden. Dat alles speelt zich af in een disruptieve omgeving, waar het zaak is om iedereen mee te krijgen in een nieuw verhaal of veranderingstraject.

Wie met een werkerscoöperatie begint, moet echter gaan voor het geheel: psychologisch en financieel-juridisch eigenaarschap versterken elkaar. Sterker nog, ze kunnen niet zonder elkaar. Precies daarom is deze manier van werken niet voor iedereen weggelegd.

De succesfactoren uit de rijke ervaring van Mondragón zijn echter goud waard, ook voor wie elementen van inspraak en zelfsturing in zijn organisatie wil inbouwen. Om valkuilen te vermijden, moet er elke dag hard worden getimmerd aan een coöperatieve bedrijfscultuur, doordringen van sociale controle en gericht op een permanente verbetering van zowel individuele als organisatorische kwaliteit. Aantonen hoe van solidariteit een werkwoord kan worden gemaakt, is wellicht nog de allergrootste verdienste van het wonder van Mondragón.

Referenties

ETION, Belevingstrips Mondragón (2017 en 2018), www.etion.be.

ETION, Samen zijn we sterk: Participatief ondernemen in Vlaanderen, krantenbijlage bij 'De Standaard' van 9 november 2017.

www.cera.coop/nl/cooperaties

HOLLEBECQ, H. EN JACOBS, L. (2018). De coöperatieve vennootschap: vandaag en morgen. Accountancy en Fiscaliteit, Larciër Business: Brussel.

JANSSENS, G. (2017), Psychologisch eigenaarschap: De kracht van betrokkenheid, ETION Inspiratienota 95, April 2017, Wilrijk.

JANSSENS, G. EN VERBOVEN HANS (2018), Eindrapport participatief ondernemen, in opdracht van de Vlaamse overheid, Brussel.



Hannes Hollebecq



Geert Janssens

in samenwerking met:



Auteurs: Hannes Hollebecq (adviseur coöperatief ondernemen Cera) & Geert Janssens (hoofdeconoom ETION)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Coverfoto: istockphoto.com
E-mail: geert.janssens@etion.be
Twitter: @jrgeert
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw