Samen werken en ondernemen in Vlaanderen

HET POTENTIEEL VAN WERKERSCOÖPERATIES

SAMENWERKEN ENONDERNEMEN

Cover

De medewerkers van spiegelbedrijf Le Cadre (Toulouse, Frankrijk).
Beeld uit het fotoboek *Ceux qui aiment les lundis. Travailler en Scop (Zij die van maandag houden. Werken in een werkerscoöperatie)*. Gepubliceerd in 2012 door de Algemene Confederatie van Coöperatieve en Participatieve Ondernemingen.

Foto's: Jean-Robert Dantou. Uitgever: Le Chêne. Druk: Scop Chevillon. Ontwerp: Fondamenti.

Een tentoonstelling met de foto's uit dit boek is regelmatig te zien in Frankrijk en Europa. Voor meer info over de tentoonstelling, het boek of affiches: www.ceux-qui-aiment-les-lundis.coop.

Colofon

Samen werken en ondernemen in Vlaanderen. Het potentieel van werkerscoöperaties is een uitgave van Febecoop Adviesbureau.

Brussel, 30 september 2015.

Auteurs

Kristel Maasen (ULB) en Karel Verhaeghe (Febecoop Adviesbureau).

Druk

De Wrikker

Vormgeving

Krista Philippaerts

Verantwoordelijke uitgever

Peter Bosmans – Febecoop Adviesbureau – Barricadenplein 1 – 1000 Brussel.

U kan deze publicatie downloaden op **www.samenwerkenenondernemen.be.**

Inhoud

Executive summary 5

Inleiding: de werkerscoöperatie, een antwoord op tal van uitdagingen 10

Over deze studie 12

Wat is een werkerscoöperatie? 14

- Werkers centraal op drie domeinen 14
  - 1. Deelnemen aan het kapitaal – Wie is de eigenaar? 15
  - 2. Deelnemen aan de besluitvorming – Wie neemt de beslissingen? 16
  - 3. Deelnemen aan de winst(verdeling) – Wie deelt in de baten en wie beslist hierover? 17
- Vier soorten werkerscoöperaties 18
  - 1. Gedreven door maatschappelijke waarden 19
  - 3. Tewerkstelling behouden of versterken 21
  - 4. Tewerkstelling voor kansengroepen 22

Werkt dat wel in de praktijk? En hoe dan? 24

- Starten en groeien zonder zeggenschap te verliezen 24
  - Opstartscenario's 25
  - Groeien, maar niet om te groeien 26
- Vele vormen van vennoot zijn 27
  - Lage of juist hoge drempels om vennoot te worden? 28
  - Categorieën van vennoten, hun inbreng en inspraak 29
  - Kapitaal gelijk houden of laten groeien? 30
- Beslissingen nemen in een vlakke structuur 31
  - Wie zit er rond de tafel? 31
  - Wie beslist er (graag)? 33
  - Coördinator: ploegleider of spelverdeler 34
- Loon en winst, en hoe ze te verdelen 35
  - Opgelet, loonspanning! 36
  - To winst or not to winst 36
- Op de werkvloer: medewerkers(beleid) 38
  - Van participatie tot zelfsturing 39
  - De juiste competenties en mentaliteit 39
  - Rekruteren op verkennende wijze 42
  - Evalueren, belonen en sanctioneren 43

Anders dan anders: sociale en economische kenmerken 43
Sociaal: inspraak, solidariteit en werkplezier 44
Economisch: betrokkenheid, initiatief en efficiëntie 45
De belangrijkste regels en maatregelen 47
Vennootschapsrecht: vorm volgt inhoud 47
Socialezekerheids- en arbeidsrecht: werknemers of zelfstandigen? 49
Fiscaliteit: participatiewet voorop 51
Financiering: klassieke en specifieke bronnen 52
Steun en begeleiding, zowel voor kmo's als sociale economie 53
Pistes voor de ontwikkeling van werkerscoöperaties in Vlaanderen 55
Een gepast kader 55
Vennootschapsrecht: een apart statuut in het buitenland 55
Socialezekerheids- en arbeidsrecht: graag meer duidelijkheid 56
Sensibiliseren, informeren en faciliteren 57
Sensibiliseren: een plaats krijgen in opleidingen 57
Informeren: aankloppen bij notaris of boekhouder 58
Faciliteren: een veilige omgeving bieden 59
Bestaande werkerscoöperaties ondersteunen 60
Individuele ondersteuning: het belang van externe expertise 60
Collectieve ondersteuning door de krachten te bundelen 62
De switch maken naar een werkerscoöperatie 63
Ondernemingen in moeilijkheden 63
Vergrijzende ondernemingen 64
Bevraagde werkerscoöperaties 66
Inspiratie 68
Woord 68
Beeld 68

Executive summary

Deze samenvatting is een uitnodiging om het volledige rapport te lezen. Daarin komt de tekst tot leven met terreinervaring en voorbeelden. Het rapport streeft ernaar de werkerscoöperatie bekend (en bemind) te maken, zonder te idealiseren, en een aanzet te geven voor de verdere ontwikkeling van werkerscoöperaties. In Vlaanderen, en bij uitbreiding België, hinken we achterop op de evoluties in andere Europese landen. Na een inleiding volgen vier hoofdstukken die zo veelomvattend mogelijk zijn. Het rapport kreeg inhoud door interviews met werkerscoöperaties, feedback van een stuurgroep, de kennis en ervaring van Febecoop, academische en praktijkgebonden literatuur, en bezoeken in het buitenland.

Wat is een werkerscoöperatie?

Het woord zegt het zelf, of niet? In dit onderdeel nemen we het begrip 'werkerscoöperatie' onder de loep. De algemene contouren worden duidelijk terwijl er veel ruimte overblijft voor specifieke invullingen. We onderscheiden ook vier 'soorten' werkerscoöperaties.

Werkers centraal op drie assen

Het begrip 'werkerscoöperatie' bevat twee elementen. Ten eerste staan de medewerkers, die het dagelijkse werk doen, centraal. Ten tweede is het een coöperatief samenwerkingsverband, gestoeld op gelijkwaardigheid. We gaan in op de participatie van medewerkers in drie assen: het kapitaal, de besluitvorming en de winst(verdeling). We zoeken daarbij ook naar de gelijkenissen en verschillen met medewerkersparticipatie in andere ondernemingsvormen. Medewerkers hebben niet noodzakelijk op elke as een overwicht tegenover andere aandeelhouders, andere bestuurders en andere winstbestemmingen. Wat telt is de combinatie van de drie assen, gekoppeld aan een basis van gelijkwaardigheid tussen medewerkers onderling.

Soorten werkerscoöperaties

Uit onze gesprekken met leden van werkerscoöperaties in binnen- en buitenland bleek dat het begrip 'werkerscoöperatie' verschillende betekenissen heeft. Dit bracht ons ertoe vier betekeniskaders te onderscheiden, genoemd naar de belangrijkste drijfveer voor de oprichting van de werkerscoöperatie. Elk betekeniskader bestaat uit een samenhangend geheel van kenmerken: belangrijkste drijfveer, initiatiefnemers, alternatieve keuzes, discours/beleidskader, externe relaties en interne organisatie. Eenzelfde werkerscoöperatie kan onder meerdere betekeniskaders vallen.

Gedreven door maatschappelijke waarden	Samen sterker
Wanneer de keuze voor een werkerscoöperatie voortvloeit uit een aantal maatschappelijke waarden. Dit sluit aan bij het discours rond sociaal ondernemerschap, actief burgerschap, bottom-up democratie, anders ondernemen en sociale innovatie. In Vlaanderen associëren de meeste werkerscoöperaties zich met dit betekeniskader.	Wanneer de keuze voor een werkerscoöperatie vertrekt vanuit de wens om samen te werken met partners. Dit wordt gezien als meer motiverend en meer rendabel. Dit sluit aan bij het discours rond collaboratief werken, stimuleren van ondernemerschap en anders ondernemen. In Vlaanderen vinden we ook dit betekeniskader terug, zij het minder uitgesproken dan het vorige.
Tewerkstelling behouden of versterken	**Tewerkstelling voor mensen met weinig kansen op de reguliere arbeidsmarkt**
Wanneer men geen geschikte opvolger vindt of in geval van de nakende sluiting van een bestaand bedrijf. Het discours is eerder pragmatisch en draait rond het vinden van een oplossing voor het behoud van jobs. In Vlaanderen kennen we nog geen werkerscoöperaties die ontstaan zijn doordat een meerderheid van medewerkers hun bedrijf overnamen.	Wanneer een werkerscoöperatie een keuze is voor een grotere betrokkenheid en zelfversterking van doelgroepwerkers. Dit sluit aan bij het discours rond recht op arbeid, activering, empowerment en een diverse samenleving. Het kadert in een sociaal beleid, meer dan in een economisch beleid. In Vlaanderen zijn er geen organisaties waar doelgroepwerkers het formeel mee voor het zeggen hebben.

Werkt dat wel in de praktijk? En hoe dan?

Dit onderdeel toont hoe werkerscoöperaties vorm geven aan participatie in de besluitvorming, het kapitaal en de winst(verdeling), op welke manier medewerkers zich organiseren, welke vaardigheden van belang zijn en hoe het personeelsbeleid hierop inspeelt. Een werkerscoöperatie roept immers veel vragen op over deze onderwerpen. Ook bekijken we de evolutie van de onderneming en de sociale en economische kenmerken. We spraken hiervoor met communicatiebureau Choco, drukkerij De Wrikker, energiebedrijf Ecopower, restaurant Lekker GEC, participatiedeskundigen Levuur, schildersbedrijf Tintelijn, Thuisverpleging Meerdael en boekhoudkantoor Q-bus. Een paar internationale voorbeelden vullen het plaatje aan en tonen eens te meer de brede waaier aan concrete praktijken. Doorheen de thema's spreekt de onderscheidende logica van de werkerscoöperatie.

Starten en groeien

Werkerscoöperaties ontstaan niet alleen vanuit verschillende drijfveren, maar ook vanuit verschillende startposities. Een aantal mensen werkte al informeel samen vooraleer een werkerscoöperatie te starten. Andere werkerscoöperaties startten op vanuit een bestaande organisatie. De meeste van de bevraagde werkerscoöperaties hadden eerder weinig nood aan startkapitaal. Een keer opgestart, passen ze hun manier van functioneren doorgaans regelmatig aan in functie van interne en externe evoluties. In Vlaanderen tellen de werkerscoöperaties vooralsnog minder dan twintig medewerkers-vennoten. Dit lijkt niet direct te wijten aan obstakels van buitenaf. Ze kiezen veelal bewust voor kleinschaligheid of voor een gestaag groeipad. Een internationale blik leert bovendien dat er werkerscoöperaties in alle maten bestaan.

Vennoot zijn

Gewoonlijk zijn er een aantal voorwaarden verbonden aan het vennoot worden en aan het kopen van aandelen. Meestal is er een inloopperiode en vaak ook een goedkeuring door de bestaande vennoten. Bij de meeste werkerscoöperaties is de grote meerderheid van medewerkers vennoot. Daarom hebben ze nog niet allemaal dezelfde rechten en verantwoordelijkheden. We kwamen vaak een onderscheid tegen, vastgelegd in statutaire aandelencategorieën op basis van onder meer verantwoordelijkheid, beslissingsrechten en hoeveelheid aandelen. Vennoot zijn is ook verbonden aan aandeelhouderschap. Aandelen brengen, los van de eventuele dividenden, bepaalde financiële voordelen en risico's met zich mee, afhankelijk van de invulling die daaraan gegeven wordt.

Beslissen en coördineren

Medewerkers in een werkerscoöperatie hebben het overwicht in de besluitvorming. Dit betekent niet dat iedereen altijd en over alles meebeslist. Verschillende invullingen zijn mogelijk, zoals de voorbeelden aantonen. De bevraagde werkerscoöperaties hebben, buiten de besluitvorming in de algemene vergadering, oog voor andere momenten en niveaus van besluitvorming én voor de informele kanten van de besluitvorming. Zoals ervoor zorgen dat medewerkers zich betrokken en competent voelen, en mogelijke machtsdynamieken tegengaan. Coördinatie is ook in een werkerscoöperatie een belangrijke functie, maar die wordt meestal zo weinig mogelijk hiërarchisch ingevuld. In een aantal bevraagde werkerscoöperaties ligt de coördinatie bij een team of nemen mensen afwisselend een coördinerende rol op. Mensen krijgen een coördinerende rol toebedeeld op soms meer en soms minder, democratische wijze.

Loon- en winstbeleid

Het verloningspakket van medewerkers, loon- en winstuitkering samen, lijkt niet lager te zijn dan in andere ondernemingsvormen in dezelfde sector. Waar dit wel het geval is, is het een bewuste keuze. De loonspanning is in een aantal bevraagde coöperaties praktisch onbestaande, terwijl ze ook beperkt blijft in de andere. Het winstbeleid verschilt sterk: geen winst maken of die alleen intern aanwenden, winstuitkering via dividend of op basis van arbeid.

Medewerkers(beleid): faciliteren van menselijke relaties

Het medewerkersbeleid in een werkerscoöperatie richt zich vooral op het faciliteren van menselijke relaties. Er is bijvoorbeeld veel aandacht voor open communicatie, rekrutering van mensen die binnen een werkerscoöperatie kunnen functioneren, vormingen in sociale vaardigheden en participatie op de werkvloer. De meeste werkerscoöperaties hebben een vlakke organisatie van het werk met ruimte voor autonomie en participatie. Naast vakeigen competenties, verwerven medewerkers ook competenties in bedrijfsbeheer en communicatie. Dit veronderstelt een houding van actieve participatie, tolerantie en vertrouwen. De werkerscoöperaties geven aan dat het loslaten van de werkgever-werknemer-reflex niet van de ene dag op de andere dag gaat.

Sociale en economische kenmerken

De sociale en economische impact van de andere manier van functioneren van werkerscoöperaties is moeilijk te veralgemenen. De rol en plaats van medewerkers in de onderneming heeft wel een aantal gevolgen. Op sociaal vlak: meer inspraak in de keuzes die de onderneming maakt, betere arbeidsvoorwaarden, hogere verloning en werkzekerheid, meer collegialiteit en sterkere persoonlijke groei. Op economisch vlak worden onder andere meer betrokkenheid, collectieve intelligentie, verhoogde verantwoordelijkheidszin en initiatief, minder verloop, appreciatie door klanten, en de ontwikkeling van competenties genoemd.

Mogelijkheden en beperkingen van het institutioneel kader

Zoals alle ondernemingen ondervinden ook werkerscoöperaties de invloed van het kader waarbinnen ze hun activiteiten uitvoeren. Vanuit het oogpunt van zowel bestaande als toekomstige werkerscoöperaties bespreken we de mogelijkheden, kansen en beperkingen van het huidige kader.

Vennootschapswetgeving

Er bestaat geen aparte juridische vorm voor structurele werkersparticipatie. De meeste werkerscoöperaties maken gebruik van de CVBA-vorm. Een verdere verfijning is mogelijk via erkenning van de Nationale Raad voor de Coöperatie of via formele toekenning van een sociaal oogmerk. De bevraagde werkerscoöperaties vinden dat de vennootschapswetgeving voldoende soepelheid biedt om juridisch vorm te geven aan wat de medewerkers overeenkomen.

Arbeids- en socialezekerheidsrecht

Of er een band van ondergeschiktheid bestaat, is vaak onduidelijk in een werkerscoöperatie. Dit houdt een risico in, want de aanwezigheid van een band van ondergeschiktheid bepaalt het sociaal statuut (werknemer of zelfstandige) en de bijhorende sociale zekerheidsbijdragen. Op het terrein komen beide statuten voor. Soms heeft eenzelfde werkerscoöperatie zowel zelfstandigen als werknemers, en moet er over een duidelijk onderscheid gewaakt worden. Het collectief arbeidsrecht houdt geen rekening met het type structurele medewerkersparticipatie in werkerscoöperatie waardoor grotere werkerscoöperaties met verschillende vormen van inspraak rekening moeten houden en het sectoraal overleg bemoeilijkt wordt.

Fiscale bepalingen en financieringsmogelijkheden

Het kan interessant zijn voor werkerscoöperaties om de fiscale gunstmaatregelen te gebruiken om kapitaalparticipatie door werknemers te stimuleren. Die maatregelen wenden ze momenteel maar beperkt aan. Qua financiering kunnen werkerscoöperaties gebruik maken van dezelfde mogelijkheden en voorwaarden als andere ondernemingen.

Ondersteuningsmaatregelen

Werkerscoöperaties kunnen een beroep doen op alle reguliere steun- en begeleidingsmaatregelen voor ondernemingen. De NRC-erkende coöperaties kunnen bijkomend gebruik maken van de Vlaamse ondersteuningsmaatregelen ten behoeve van de sociale economie, waaronder adviespremies en vormingen.

Strategieën voor de verdere ontwikkeling van werkerscoöperaties in Vlaanderen

Dit onderdeel bevat een aantal strategieën om de werkerscoöperatie op de kaart te zetten in Vlaanderen en verder uit te bouwen tot een bloeiende ondernemingsvorm. We werkten deze strategieën uit op basis van de behoeftes en noden bij werkerscoöperaties, en lieten ons inspireren door buitenlandse praktijken die hun succes bewezen hebben.

Strategie 1: Een gepast kader bieden

Meer duidelijkheid over het sociaal statuut van de medewerkers en de invulling van het collectief arbeidsrecht in werkerscoöperaties komt de ontwikkeling van werkerscoöperaties ten goede. Een specifiek vennootschapsstatuut, zoals in Frankrijk, Spanje of Quebec kan ook bijdragen. Op fiscaal vlak wensen de bevraagde werkerscoöperaties in de eerste plaats een gelijk speelveld. Tijdelijke fiscale gunstmaatregelen of een specifiek regime richten zich het best op een surplusverdeling over arbeid, eigen vermogen en investeringen, en op kapitaalparticipatie door medewerkers.

Strategie 2: Starters sensibiliseren en informeren

Deze ondernemingsvorm opnemen in opleidingen en imago-ondersteunende activiteiten is nodig om werkerscoöperaties beter bekend te maken, en vooroordelen in vraag te stellen. Voorbeelden uit het buitenland liggen bijna voor het rapen. Notarissen, boekhouders en bedrijfsadviseurs vertrouwd maken met het potentieel en de begeleidingsinstrumenten moet voorkomen dat potentiële starters onterecht naar een andere ondernemingsvorm geleid worden. Potentiële oprichters hebben ook baat bij informatie en ondersteuning over de structuren en processen van samenwerken in een werkerscoöperatie, om koudwatervrees tegen te gaan. Naast het ondersteunen van spontane initiatieven, werpt actief inzetten op de oprichting van werkerscoöperaties door organisaties, verenigingen of publieke instanties vruchten af. Zij kunnen een bedrijfsplan uitwerken, medewerkers aantrekken en een veilige omgeving bieden voor de eerste periode na opstart.

Strategie 3: Bestaande werkerscoöperaties ondersteunen

Om te bloeien en te groeien kunnen werkerscoöperaties, zoals andere ondernemingen, ondersteuning gebruiken. Zij hebben op technisch en sociaal vlak specifieke noden die zich kunnen voordoen op crisismomenten in hun bestaan. In plaats van het warm water opnieuw uit te vinden, moeten ze efficiënt een beroep kunnen doen op bekwame begeleiders en op de ervaring die andere werkerscoöperaties opdeden. De bestaande expertise samenbrengen in een netwerk is daarbij een eerste stap. Verder is het nodig om goede praktijken te documenteren, opleidingsmodules uit te werken en uitwisselingsmomenten te voorzien. In het buitenland vinden we ook voorbeelden om nieuwe medewerkers-vennoten een financieel duwtje in de rug te geven zodat ze zich in de onderneming kunnen inkopen. Ten slotte hebben werkerscoöperaties nood aan gerichte activiteiten die kunnen uitgroeien tot gezamenlijke initiatieven.

Strategie 4: Bestaande bedrijven omvormen tot werkerscoöperaties

In twee specifieke situaties kan de omvorming tot een werkerscoöperatie het voortbestaan van de onderneming betekenen. Ten eerste wanneer sluiting of delokalisatie dreigt terwijl de onderneming toch nog (potentieel) rendabel is. In Frankrijk bestaat een wettelijk en ondersteunend kader dat de omvorming faciliteert. En ten tweede wanneer een bedrijfsleider de pensioenleeftijd nadert. De optie van overdracht aan de werknemers ontbreekt volledig in het huidige begeleidingsaanbod voor vergrijzende ondernemingen. In Schotland kent die optie succes.

Inleiding: de werkerscoöperatie, een antwoord op tal van uitdagingen

Onze samenleving staat voor torenhoge uitdagingen op het vlak van demografie, globalisering en milieu. De omvang van die uitdagingen is omgekeerd evenredig met de schaarse overheidsmiddelen. Tegelijk wijst de praktijk uit dat we domeinen als gezondheidszorg, cultuur of zelfs energievoorziening best niet (helemaal) aan een economie overlaten die het belang van de aandeelhouder centraal stelt.

Het antwoord op die uitdagingen komt meer en meer van burger- en transitie-initiatieven zoals voedselteams, cohousing, fiets-, auto- en tuindelen. Initiatieven die mee mogelijk gemaakt worden door crowdfunding, sociale media en andere digitale platforms waarmee mensen de nodige kennis, contacten en financiële middelen kunnen delen. Veel initiatieven hebben ook een economische insteek, zoals de peer-to-peer economie, of monden uit in sociaal entrepreneurship. Met andere woorden: **samen ondernemen zit in de lift**. Ook coöperaties vormen daarvan het bewijs: ze pionieren in duurzame energie, duurzame productie en consumptie, mobiliteit, kinderopvang, coöperatief samenwonen voor gezinnen, mensen met een beperking of bejaarden.

Ook participatie op de werkvloer is aan een opmars bezig. Cocreatie, zelfsturende teams, *management by objectives*… in verschillende kleine en grote bedrijven krijgen dit soort begrippen voet aan de grond. Soms zoeken bedrijven daarin een antwoord op hoog absenteïsme, demotivatie of burn-out. Maar meer en meer dringt het besef door dat autonomie, creativiteit en verantwoordelijkheid hun intrinsieke waarde hebben. Ze bewijzen dat ze stimulerend en doeltreffend zijn in heel wat geledingen van de economie. Denk aan de innovatieve arbeidsorganisatie waar bijvoorbeeld het Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen aan werkt of die bij trein- en trambouwer Bombardier voor meer armslag en tevredenheid op de werkvloer zorgt.

In het licht van deze tendenzen lijkt het een kwestie van tijd voor werkerscoöperaties[1] ook in Vlaanderen van de grond komen. Andere landen van de Europese Unie kennen al een aangepaste wetgeving én een levendige praktijk van werkerscoöperaties. Enkele voorbeelden. Het Franse departement Rhône-Alpes telt 350 werkerscoöperaties op een bevolking van 6 miljoen mensen. In Italië geven 1.700 sociale coöperaties kansen aan mensen die niet gemakkelijk op de reguliere arbeidsmarkt terecht kunnen. Het Britse retailbedrijf John Lewis is 100% eigendom van de 93.800 werkers, in John Lewis-jargon ‘Partners’ genaamd.

Werkerscoöperaties passen perfect in de netwerksamenleving waarnaar we evolueren. In een werkerscoöperatie krijgt participatie echt een duurzaam karakter. Het is zelfs de kern van deze ondernemingsvorm. Als mede-eigenaars geven de werkers zelf mee richting aan de opbouw en uitbouw van hun eigen onderneming. Ze kunnen echt deel uitmaken van de onderneming en mee beslissen of en hoe ze de vruchten van hun arbeid plukken. Ze nemen beslissingen in het belang van de hele onderneming, oefenen controle uit op het management en doen investeringen met een langere looptijd dan hun eigen resterende loopbaan. Werknemersparticipatie als voortzetting van ‘politieke democratie’.

Participatie en zelfbeschikking zijn op zich al goede redenen om de werkerscoöperatie als ondernemingsvorm van dichterbij te bekijken. **Bovendien is de nood aan meer ondernemerschap in onze samenleving groot**. Te weinig mensen durven vandaag het risico te nemen om zelf een onderneming op te starten. Omdat ze alleen niet voldoende startkapitaal kunnen inbrengen terwijl dit met meerderen gemakkelijker in te zamelen is. Omdat ze individueel te weinig competenties hebben om de vele uitdagingen aan te gaan en samen met mensen met aanvullende vaardigheden wellicht wel met succes de sprong kunnen wagen. In dat licht doen ook vergrijzende kmo’s er goed aan om de mogelijkheden van een overname door de werk(nem)ers te onderzoeken.

Werkerscöoperaties kunnen heel wat resultaten voorleggen. Op menselijk vlak zijn er de betrokkenheid, fierheid en inspraak die de werkers ervaren. Mensen ontdekken verantwoordelijkheidszin, organisatietalent, het vermogen om voor zichzelf en anderen op te komen en andere vaardigheden die anders veelal onontgonnen zouden zijn gebleven. **Ze krijgen een andere kijk op ondernemen en op deelnemen aan de samenleving**. Ook buiten de bedrijfsmuren werpen werkerscoöperaties vruchten af, zoals jobs en winst die lokaal verankerd worden en hogere tewerkstellingscijfers ook bij laaggeschoolden.

Deze studie is onze bijdrage om deze buitengewoon boeiende ondernemingsvorm in Vlaanderen voor het voetlicht te brengen.

1. We kiezen voor de term ‘werkers’-coöperatie omdat de concepten ‘werkgever’ en ‘werknemer’ binnen deze ondernemingsvorm niet van toepassing zijn.

Over deze studie

Doel

Deze studie wil het thema ‘werkerscoöperaties’ in Vlaanderen op de kaart zetten. We hopen een gezonde interesse te wekken bij de verschillende stakeholders (coöperaties, beleid, institutionele partners…) en het maatschappelijk debat over dit onderwerp aan te zwengelen.

We zien dit rapport ook als een opstap om:

- een ondersteunend aanbod voor de bestaande werkerscoöperaties uit te werken;
- de oprichting van nieuwe werkerscoöperaties te stimuleren;
- klassieke bedrijven naar werkerscoöperaties om te vormen;
- institutionele partners en overheden te sensibiliseren om maatregelen te nemen ten gunste van werkers-coöperaties, of om minstens een gelijk speelveld te creëren.

Bronnen

Interviews

We wilden vooral de praktijk zichtbaar maken. Daarom spraken we uitgebreid met leden van werkerscoöperaties in uiteenlopende sectoren in Vlaanderen. We bevroegen ook het middenveld over de mogelijkheden en beperkingen van deze vorm van ondernemen. En we identificeerden de behoeftes.

Hieronder vindt u een overzicht van de interviews. Op het einde van dit rapport staat een beschrijving van elke coöperatie.

- Choco, Steven Pauwels, 15/10/14 - communicatiebureau
- Ecopower, Jim Williame, 16/10/14 - energiebedrijf
- Q-bus, Marc Bosschaert, 21/10/14 - boekhoudkantoor
- Lekker GEC, Robrecht Cardyn, 23/10/14 - restaurant
- Tintelijn, Jan Van de Gracht, 24/10/14 - schildersbedrijf
- De Wrikker, Erik Van der Veken en Marc Peeters, 31/10/14 - drukkerij
- Thuisverpleging Meerdael, Steven Van Craesbeek, 16/12/14 - thuisverpleging
- Levuur, An Baert en Mark Hongenaert, 29/12/14 - participatiedeskundigen

Ook spraken we uitgebreid met Rudi Bollen, jurist gespecialiseerd in arbeidsrecht (09/01/15).

Stuurgroep

De inhoudelijke uitwerking van het document en het conceptuele denkwerk kregen vorm dankzij een divers samengestelde stuurgroep, die een viertal keer samenkwam en bestond uit:
Dirk Ameel (D. Ameel Consultancy), Ines Rothmann (Coopkracht), Jean-François Coutelier (algemeen secretaris Union des Scop Wallonie-Bruxelles), Marc Standaert (Coop Apotheken), Rudi Bollen (Bollen Advocaten), Jan Van de Gracht (Tintelijn), Robrecht Cardyn (Lekker GEC), Emmanuel Everarts de Velp (voorzitter Union des Scop Wallonie-Bruxelles), Dirk D’Hulster (SEO) en Peter Tierens (Bollen Advocaten).

Studiebezoeken in het buitenland en literatuur

We bezochten werkerscoöperaties in Finland, Frankrijk en Schotland. Uiteraard namen we ook de nodige literatuur door, over zowel theorie als praktijk. Een aantal van deze bronnen vindt u terug in de inspiratielijst op het einde van dit rapport.

Opbouw van het rapport

Het rapport start met een verduidelijking van het begrip werkerscoöperatie. Dan duiken we in de concrete vormgeving en praktijken van werkerscoöperaties. We geven daarna de grote lijnen weer van het huidige juridische en beleidsmatig kader met haar mogelijkheden en beperkingen. Ten slotte distilleren we de belangrijkste strategieën voor de verdere ontwikkeling van werkerscoöperaties in Vlaanderen. Als uitsmijter geven we literatuur- en videotips mee voor wie zich verder wil informeren en laten inspireren.

Dankwoordje

We willen graag alle ervaringsdeskundigen van harte bedanken voor hun grote openheid en de generositeit om kostbare tijd te onttrekken aan hun dagelijkse activiteiten. Zonder hen was deze studie niet mogelijk geweest.

Wat is een werkerscoöperatie?

Het begrip ‘werkerscoöperatie’ bevat twee elementen. Ten eerste staan de medewerkers, zij die het dagelijkse werk doen, centraal. Ten tweede is het een coöperatief samenwerkingsverband, gestoeld op gelijkwaardigheid.

In haar internationale verklaring over werkerscoöperaties (2005), noemt CICOPA, de Internationale Organisatie van Industriële, Artisanale en Dienstverlenende Werkerscoöperaties, zes basiskenmerken[2]:

- Werkerscoöperaties hebben tot doel om duurzame jobs te creëren en te behouden en welvaart te scheppen, om de levenskwaliteit van de medewerkers-vennoten te verbeteren, om werk waardigheid te geven, democratisch zelfbestuur mogelijk te maken, en buurt- en lokale ontwikkeling te bevorderen.
- Het open en vrijwillig lidmaatschap van hun vennoten, om bij te dragen met hun persoonlijke arbeid en economische middelen, is afhankelijk van het bestaan van arbeidsplaatsen.
- Bij wijze van stelregel moet het werk uitgevoerd worden door vennoten. Dit houdt in dat de meerderheid van de medewerkers in een bepaalde werkerscoöperatie vennoten zijn en omgekeerd.
- De aard van de relatie van de medewerkers-vennoten met hun coöperatie moet beschouwd worden als verschillend van het gebruikelijke loon-gebaseerde werk en autonoom individueel werk.
- Hun interne voorschriften zijn formeel bepaald door een democratisch overeengekomen management-structuur en aanvaard door de medewerkers-vennoten.
- De werkerscoöperaties moeten autonoom en onafhankelijk zijn van de overheid en derden, in hun werkrelaties en management, en in het gebruik en beheer van de productiemiddelen.

Deze zes basiskenmerken zijn verhelderend en tegelijkertijd vrij breed opgevat. Elk land, elke regio en soms elke sociaal economische beweging kent een **eigen definitie en omzetting naar de praktijk**. Verschillen in de eigen geschiedenis, het wettelijk kader, de bestaande ondernemingen of andere factoren liggen hieraan ten gronde.

Wat alle werkerscoöperaties delen, is dat de medewerkers participeren in het kapitaal, de besluitvorming en/of de winst(verdeling). We willen dit verder verduidelijken. De participatie in elk van deze drie domeinen binnen werkerscoöperaties vergelijken we met de participatie binnen andere ondernemingsvormen. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk geven we meer inhoud en richting aan het begrip werkerscoöperatie door werkers-coöperaties in te delen volgens hun drijfveren voor oprichting.

Werkers centraal op drie domeinen

In een werkerscoöperatie participeren de medewerkers via drie assen: het **kapitaal**, de **besluitvorming** en de **winst(verdeling)**. Net als in andere ondernemingen opent kapitaalparticipatie in een werkerscoöperatie het recht op participatie in de besluitvorming en vloeit participatie aan de winst(verdeling) uit beide voorgaande participaties voort. Het verschil met andere ondernemingen is dat bij een werkerscoöperatie de medewerkers centraal staan, en niet de externe investeerders. Medewerkers hebben niet noodzakelijk op elke as een overwicht tegenover andere aandeelhouders, andere bestuurders en andere winstbestemmingen. Wat telt is hun centrale rol in **de drie assen samen**.

Daarnaast kent een werkerscoöperatie ook minstens een **basis van gelijkwaardigheid** tussen medewerkers onderling. Dit vertaalt zich in een democratisch principe: een of enkele medewerkers kunnen zichzelf geen meerderheid van de beslissingsrechten of van de opbrengsten toe-eigenen.

2. CICOPA, World declaration on worker cooperatives, 2005.

Een werkerscoöperatie =

Werkersdeelname aan de combinatie van kapitaal/besluitvorming/winst(verdeling)

+ basis van gelijkwaardigheid tussen werkers

1. Deelnemen aan het kapitaal – Wie is de eigenaar?

In een werkerscoöperatie participeren medewerkers aan het kapitaal. Ze dragen bij tot het **eigen vermogen** van de onderneming en krijgen in ruil **aandelen**. Hun **belegging** kan winst opleveren, neutraal zijn of een verlies inhouden. Kapitaalparticipatie door medewerkers is meestal ook een noodzaak om aan het vereiste minimum-kapitaal te komen waarmee de werkerscoöperatie kan starten zonder het beslissingsrecht over de onderneming uit handen te geven. Ten slotte kan kapitaalparticipatie ook als hefboom dienen om extern kapitaal aan te trekken.

Ook in **andere ondernemingsvormen** kunnen medewerkers in het kapitaal participeren. Zowel in het buiten-land (bijvoorbeeld de vele *Employee Stock Ownership Plans* in de Verenigde Staten) als in eigen land (Dexia, Colruyt,…) komen verschillende vormen van financiële participatie voor, waarbij (een deel van de) medewerkers kunnen deelnemen aan de winst en/of het kapitaal. Het verschil met winstparticipatie is dat bij kapitaal-participatie de mogelijke opbrengst gekoppeld is aan een eigen belegging, en dus een risico inhoudt voor de medewerker. Vanuit **het perspectief van de onderneming** zijn medewerkers die deelnemen aan het kapitaal om meerdere redenen interessant. Ten eerste zorgt het natuurlijk voor een kapitaalsverhoging. En het kapitaal dat bij de medewerkers huist, is wellicht minder volatiel dan extern kapitaal. Anderzijds creëert kapitaaldeel-name een vorm van betrokkenheid die de motivatie en inzet van medewerkers kan verhogen. De medewerkers worden mede-eigenaar en voelen aan den lijve of de onderneming het goed doet of niet. Vanuit het **perspectief van de medewerker** kan kapitaalparticipatie een belegging betekenen waarover hij of zij zelf kennis van zaken heeft en eventueel invloed kan uitoefenen. De belegging kan opbrengen via dividenden of via gerealiseerde meerwaarde bij verkoop van de aandelen.

De medewerker kan op verschillende manieren aandelen in zijn of haar onderneming **verkrijgen**: door ze te kopen, als afhouding op het maandloon, als bijkomend voordeel, of als een combinatie daarvan.

Bij indirecte participatie beheert een tussenliggende structuur de aandelen van de medewerkers. Dit is vaak het geval bij bedrijven die medewerkers willen laten delen in het kapitaal en de winst zonder hen rechtstreeks zeggenschap te geven. Bij directe participatie is de medewerker zelf eigenaar van de aandelen en zetelt hij of zij in de algemene vergadering. Er bestaan ook mengvormen waarbij de aandelen van het intermediair niveau bijvoorbeeld geleidelijk overgaan naar de rechthebbende, individuele medewerkers.

Zonder inspraak wordt kapitaalparticipatie vaak beschouwd als een lege doos, of zelfs als een vergiftigd geschenk: medewerkers dragen mee het risico van de onderneming zonder dat ze inspraak hebben in de te varen koers. In werkerscoöperaties is het aandeelhouderschap echter altijd gekoppeld aan medebeslissingsrecht.

In werkerscoöperaties is het aandeelhouderschap altijd gekoppeld aan medebeslissingsrecht

Wat met het aantal aandelen per medewerker? De onderneming kan kiezen voor eenzelfde hoeveelheid aandelen per medewerker, voor een maximum (eventueel per aandeelhouderscategorie), of voor een onbeperkt aantal. In een werkerscoöperatie hangen verschillen tussen medewerkers eerder af van hun anciënniteit en verantwoordelijkheidsniveau dan van hun financiële mogelijkheden. Omwille van het gelijkwaardigheidsprincipe worden eventuele verschillen in aantal aandelen per medewerker beperkt gehouden. Het vereiste **minimum** voor kapitaalparticipatie kan gaan van een louter symbolisch tot een vrij aanzienlijk bedrag. Het eerste werkt drempelverlagend, het tweede kan voor het nodige engagement zorgen.

2. Deelnemen aan de besluitvorming – Wie neemt de beslissingen?

In een werkerscoöperatie nemen medewerkers deel aan de besluitvorming. Een aandeel geeft medewerkers op zijn minst **stemrecht** in de algemene vergadering. Ook in **andere ondernemingsvormen** zijn er momenten van inhoudelijke participatie door medewerkers. Ze zijn in bepaalde besluitvormingsprocessen vertegenwoordigd door verkozen **vakbondsafgevaardigden**. Dit is bij wet vastgelegd op sectorniveau en in grotere bedrijven. Daarnaast is er meer directe participatie in de **dagelijkse praktijk**. Zo krijgen medewerkers de mogelijkheid om input te geven bij de beslissingen van alledag, om zelf te beslissen over bepaalde zaken in hun job en werkomgeving, of om procedures mee uit te werken. Het kan ook gaan om participatie op de **langere termijn**. Dan **beslissen** medewerkers bijvoorbeeld mee over de richting die de onderneming uit moet en over de bijhorende strategische doelstellingen. Vanuit het perspectief van de onderneming is participatie een manier om medewerkers te waarderen, een beroep te doen op hun expertise en hun betrokkenheid te verhogen.

Inhoudelijke participatie kan **ruim** zijn of net **beperkt** tot een aantal aspecten van de bedrijfsvoering. Participeren kan gaan van **geraadpleegd worden, over coproduceren tot (mee)beslissen**. Participatie van medewerkers kan 'gewoon' deel uitmaken van de dagelijkse werking, maar bepaalde rechten en procedures kunnen ook formeel vastliggen in een huishoudelijk reglement of in statuten. Die verschillen kunnen de mate en duurzaamheid van de betrokkenheid fundamenteel bepalen. In geval van structurele verankering kunnen medewerkers ook bij cruciale beslissingen, belangenconflicten of moeilijkheden die de onderneming ervaart, niet aan de kant geschoven worden.

In een werkerscoöperatie hebben de medewerkers de **meerderheid van de stemmen** in de algemene vergadering. Dit stemrecht is statutair bepaald en vloeit voort uit het aandeelhouderschap of het lidmaatschap. Het stemrecht in de algemene vergadering is niet altijd verdeeld op basis van 'één persoon, één stem', maar als gevolg van het gelijkwaardigheidsprincipe lopen de verschillen in stemrecht tussen medewerkers niet te veel uiteen. In de praktijk zien we dat ook de raad van bestuur meestal voor een groot deel uit medewerkers bestaat. Op dit niveau wordt gelijkwaardigheid minimaal gewaarborgd door ervoor te zorgen dat niet altijd hetzelfde kleine aantal medewerkers de beslissingsmacht in handen houdt zonder dat de meerderheid dit expliciet wenst.

In de praktijk bestaat ook de raad van bestuur meestal voor een groot deel uit medewerkers

In veel werkerscoöperaties gaat men in de praktijk **een heel eind verder op het gebied van participatie** dan louter deelname aan deze formele beslissingsorganen. Vaak is er zelfs een **andere arbeidsorganisatie dan de piramidestructuur** waarbij de werkgever managers aanstelt om de werknemers te motiveren en te controleren. Ten eerste is het belangenverschil niet zo uitgesproken. Controle en motivatie van medewerkers door managers is niet meer het belangrijkste aandachtspunt in de arbeidsorganisatie. Elke medewerker heeft in zekere mate belang bij het financieel succes van de onderneming en dus zijn eigen inkomen, goede arbeidsomstandigheden en werkzekerheid. Het tweede verschil is dat arbeid of werkers niet 'ondergeschikt' zijn aan de zogenaamde belangen van de onderneming (de financiële belangen van de aandeelhouders-eigenaars). De basislogica is er eerder een van een **netwerk**: partners werken duurzaam samen om economische doelstellingen te realiseren. Samenwerking is mogelijk wanneer belangen voldoende gelijklopen en wanneer men elkaar beschouwt als vrij, gelijkwaardig en competent. Die samenwerking berust natuurlijk op afspraken. In grotere werkerscoöperaties kan het resultaat van die afspraken zijn dat de medewerkers managers of coördinatoren aanstellen. Dit roept een andere dynamiek in het leven. Samenwerken op een basis van **gelijkwaardigheid** leidt vaak tot een grotere variatie in taken en tot een vlakkere besluitvormingsstructuur.

3. Deelnemen aan de winst(verdeling) – Wie deelt in de baten en wie beslist hierover?

Aangezien medewerkers in een werkerscoöperatie participeren in de besluitvorming, beslissen ze ook mee over de winstverdeling.

In **andere ondernemingsvormen** beslissen medewerkers niet over de winstverdeling, maar kunnen ze in bepaalde gevallen wel deelnemen in de winst. Vaak wordt winstdeelname voorbehouden aan managers en kaderleden. De onderneming wil met winstdeelname de prestaties bevorderen. Verder is het een manier om de loonkost aan te passen aan de bedrijfsresultaten. Vanuit het perspectief van de medewerkers gaat het om een **variabele verloning**. Wanneer de onderneming het goed doet, zullen de betrokken medewerkers hiervan mee genieten, maar bij mindere resultaten ervaren ze ook de financiële gevolgen. Winstdeelname kan individueel bepaald worden, bijvoorbeeld in het contract, of afhangen van het behalen van de individuele doelstellingen. Winstdeelname kan ook collectief bepaald zijn zodat de betrokken medewerkers de vruchten plukken van de samenwerking.

In een werkerscoöperatie kunnen de medewerkers gezamenlijk beslissen om principieel of tijdelijk **geen winst uit te keren**. De winst gaat dan naar andere zaken zoals nieuwe infrastructuur installeren, de reserves aanvullen, de arbeidsvoorwaarden verbeteren (bijvoorbeeld vrije dagen toekennen of meer personeel inzetten op bepaalde momenten), of aan maatschappelijke doelstellingen bijdragen. De winstuitkering statutair of reglementair beperken, voorkomt streven naar winstmaximalisatie en bevordert andere doelstellingen.

De hoogte van de winstuitkering kan voor iedereen gelijk zijn of afhankelijk zijn van gewerkte uren, loonniveau of andere parameters

Indien er **winst** is, kunnen de medewerkers beslissen om die als dividend op het aandelenkapitaal uit te keren of er het gepresteerde werk mee te belonen. Bij uitkering **op basis van de kapitaalinbreng** participeren alleen de medewerkers-vennoten in de winst, in verhouding tot hun kapitaalparticipatie en dus tot het financieel risico

dat ze dragen. Bij uitkering **op basis van het gepresteerde werk** is de hoeveelheid kapitaalinbreng niet van tel en kunnen ook niet-vennoten vaak meegenieten. De hoogte van de winstuitkering kan voor iedereen gelijk zijn of afhankelijk zijn van een of meerdere parameters zoals gewerkte uren, loonniveau, werknemers- of zelfstandigenstatuut, functie of anciënniteit. Wanneer een werkerscoöperatie een onderscheid maakt tussen medewerkers, dan is dit eerder volgens objectieve factoren en niet volgens individuele prestaties. Het principe van gelijkwaardigheid uit zich in het **beperkt houden van het verschil** in winstuitkering tussen verschillende medewerkers.

Vier principes uit de Spaanse praktijk

De coöperatieve groep Mondragon legde in 1987 tien basisprincipes voor hun werking vast. Volgende vier principes geven hun visie weer op de centrale rol van arbeid en hoe zij het gelijkwaardigheidsprincipe opvatten[3]:

- Democratische organisatie: de fundamentele gelijkwaardigheid van medewerkers-vennoten op het vlak van hun rechten om te zijn, te bezitten en te weten, impliceert instemming met een democratisch georganiseerde onderneming gebaseerd op de soevereiniteit van de algemene vergadering, de verkiezing van bestuursorganen en samenwerking met managementorganen.
- Soevereiniteit van arbeid: [...] Volledige soevereiniteit van arbeid, de gecreëerde rijkdom wordt verdeeld naargelang de geleverde arbeid [...].
- De instrumentele en ondergeschikte aard van kapitaal: kapitaal wordt beschouwd als een instrument ondergeschikt aan arbeid, nodig voor de ontwikkeling van het bedrijf. Daarom verdient het een eerlijke en gepaste vergoeding, die beperkt is en niet rechtstreeks gekoppeld aan de behaalde winst, en waarvan de beschikbaarheid ondergeschikt is aan de continuïteit en ontwikkeling van de coöperatie.
- Participatief management: de zelfsturing en participatie van medewerkers-vennoten op vlak van bedrijfsmanagement wordt gestaag ontwikkeld. Dit vereist de ontwikkeling van toereikende mechanismen voor participatie, transparante informatie, raadpleging en onderhandeling, opleiding en interne promotie.

Vier soorten werkerscoöperaties

In het voorgaande kwamen de algemene kenmerken van werkerscoöperaties naar voor. De invulling van het gelijkwaardigheidsprincipe en de participatie in kapitaal, besluitvorming en winst(verdeling) is in elke onderneming verschillend. De ondernemingen houden namelijk rekening met hun eigen verleden, specifieke omstandigheden, praktische mogelijkheden en prioriteiten. Toch kunnen we de diverse groep werkerscoöperaties **indelen** in een aantal 'soorten'. We vertrekken daarbij vanuit de belangrijkste drijfveer voor de keuze voor een werkerscoöperatie. Dit is verhelderend omdat elke drijfveer bepaalde aandachtspunten op de voorgrond brengt en daarmee een oriëntatie aangeeft. De vier 'soorten' zijn op te vatten als **betekeniskaders**: door het verband tussen een aantal kenmerken zichtbaar te maken, geven zij telkens een bepaalde betekenis aan wat we verstaan onder 'werkerscoöperatie'. Het zijn geen nauwe en sluitende categorieën. Eenzelfde werkerscoöperatie kan onder meerdere betekeniskaders vallen. Vanuit ons zicht op werkerscoöperaties in Vlaanderen en Europa onderscheiden we vier betekeniskaders.

3. Mondragon principes, website: http://www.mondragon-corporation.com/eng/co-operative-experience/our-principles/.

1. Gedreven door maatschappelijke waarden

Motivatie: een aantal sociale waarden. Die kunnen betrekking hebben op collega's, klanten en de bredere samenleving. Betrokkenheid, arbeidskwaliteit, en inspraak van de medewerkers vormen één verhaal met klantentevredenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Initiatief: een aantal mensen die zelf in de onderneming gaan werken. Soms zijn het ook middenveldorganisaties of individuele sociale ondernemers.

Alternatief: een waardegedreven onderneming met een klassiekere structuur, een vereniging gestuurd door de medewerkers, een consumentencoöperatie of een gemengde coöperatie.

Discours/beleid: sociaal ondernemerschap, actief burgerschap, bottom-up democratie, anders ondernemen en sociale innovatie. De werkerscoöperatie ziet haar ondernemingsvorm als een van de manieren om de economie mens- en samenlevingsvriendelijk te maken. Ze identificeert zich met gelijkgezinde actoren in de samenleving los van het feit of het om ondernemingen, middenveldorganisaties of burgerinitiatieven gaat.

Externe relaties: De relatie met haar klanten is gebaseerd op betrokkenheid en waarden. De noden van de klanten en de doelstellingen van de onderneming lopen gelijk.

Interne organisatie: De medewerkers vinden elkaar rond gedeelde waarden. De interne organisatie kent een vlakke structuur en een beperkte taakverdeling. De coördinatie gebeurt door gezamenlijke besluitvorming te combineren met initiatief en verantwoordelijkheid.

Illustraties uit de Vlaamse praktijk

In Vlaanderen is dit het meest voorkomende betekeniskader bij werkerscoöperaties.

Duurzaam, ethisch en democratisch eten aanbieden, was de drijfveer om restaurant **Lekker GEC** op te richten in 1999. Geleidelijk maakten vrijwilligers plaats voor een personeelsteam en dus werd een coöperatie meer gepast als ondernemingsstatuut dan een vzw. Een cvba-so was ook een principiële keuze: "Het restaurant dient niet om de harde werkelijkheid te verzachten, maar om een stukje van de werkelijkheid te veranderen. We zijn fier een anders ondernemend bedrijf te zijn." De oprichter van ecologisch schildersbedrijf **Tintelijn** koos van in het begin voor een coöperatieve vennootschap, omdat hij de goed functionerende "kernwaarden uit de jeugdbeweging, zoals samenwerking" niet terugvond in het reguliere werkleven, maar wel in werkerscoöperaties die hij leerde kennen in een vorige job. Boekhoudkantoor **Q-bus** richt zich specifiek op vzw's en ondernemingen van de sociale economie. Ze zien de coöperatieve werking als "een wij-verhaal in een ik-maatschappij". De kracht zit in de "inspraak en eigenwaarde van mensen" en het is "ook een vorm van solidariteit" naar collega's en klanten toe. Een bedrijf dat duurzame producten of diensten aanbiedt, wint ook op economisch vlak door de coherentie tussen interne en externe doelstellingen. De milieuvriendelijke drukkerij **De Wrikker** ervaart dat het coöperatief model aansluit bij hun klanten: "Onze klanten zijn geëngageerd op meer dan één vlak. Onze werkstructuur spreekt hen ook aan."

“Het restaurant dient niet om de harde werkelijkheid te verzachten, maar om een stukje van de werkelijkheid te veranderen”

2. Samen sterker

Motivatie: met anderen samenwerken. Samenwerken met partners wordt gezien als meer motiverend en meer rendabel. Het kan gaan om een onderneming van mensen uit dezelfde beroepsgroep, of samenwerking om gezamenlijk een product of dienst te creëren.

Initiatief: een aantal mensen die zelf in de onderneming gaan werken of een individuele ondernemer. Of een bedrijfsleider die verantwoordelijkheid en beslissingsmacht wil delen met zijn medewerkers om het bedrijf te versterken.

Alternatief: een eenmanszaak of een eigen onderneming met medewerkers.

Discours/beleid: collaboratief werken, stimuleren van ondernemerschap en anders ondernemen. De onderneming stelt zich voor als een volwaardig economisch alternatief binnen een pluralistische economie. De werkerscoöperatie wordt gezien als een verlenging van individuele keuzevrijheid en een instrument om persoonlijke doelen te bereiken door samenwerking.

Externe relaties: Naar klanten zet deze onderneming vooral in op een professionele uitstraling en een kwaliteitsvol aanbod. Haar identiteit vloeit in de eerste plaats voort uit de beroepsactiviteiten. Van de overheid verwachten deze ondernemingen een ‘level playing field’ dat coöperatieve ondernemingen evenveel kansen en mogelijkheden biedt als andere ondernemingen.

Interne organisatie: De medewerkers, die vaak (maar niet altijd) tot eenzelfde beroepsgroep horen, vinden elkaar in de wil om op gelijkwaardige basis samen te werken. Bij de ene ligt de nadruk op het samenwerken, bij de andere op het economische aspect. Typisch aan een onderneming van mensen uit eenzelfde beroepsgroep is een grote professionele autonomie en een beperkt aantal coördinatiemechanismen in de organisatie. Bij grotere ondernemingen is de werkverdeling op de as conceptie-uitvoering vaak meer uitgesproken en kan er een verkozen management aan te pas komen.

Praktijkvoorbeelden uit Vlaanderen en Europa

In Vlaanderen vinden we ook dit betekeniskader terug, zij het minder uitgesproken dan het vorige. Thuisverpleging Meerdael en Levuur zijn er voorbeelden van. Ook Tintelijn en Choco hebben kenmerken van dit betekeniskader.

Thuisverpleging Meerdael benadrukt vooral de voordelen van samenwerken in vergelijking met alleen werken of in een netwerk van zelfstandigen. “Door de schaalvergroting is het mogelijk om grote contracten binnen te halen, worden we beter gehoord in sociale werkgroepen en werkgroepen binnen ziekenhuizen, en kunnen de medewerkers hun privéleven en werk beter op elkaar afstemmen”. Het coöperatieve karakter van de onderneming zorgt er bovendien voor dat “het verhaal uitdragen een stuk makkelijker wordt”, omdat stakeholders en buitenstaanders interesse tonen in deze werkvorm. De consultants van **Levuur** zien de coöperatie als “een soort van dicht netwerk” met het oog op gezamenlijke marketing, uitwisseling van competenties en collegialiteit. De “richtinggevende principes van de coöperatie zijn een logisch gevolg” van hun voorgeschiedenis als zelfstandigen die autonoom beslisten en hun zin deden. Levuur is ontworpen als een “lichte structuur”, gebaseerd op een gemeenschappelijke identiteit en missie, waar “zelfstandig je ding kunnen doen” centraal blijft staan.

Bij schildersbedrijf **Tintelijn** getuigt de oprichter dat de mogelijkheid om op de werkvloer te blijven meewerken iemands keuze voor een werkerscoöperatie kan meebepalen: “Veel zelfstandige bouwvakkers gaan er gebukt onder dat ze zelf niet meer kunnen meewerken op de werf wanneer de onderneming groeit.” Bij Tintelijn verdelen de vijf medewerkers-vennoten in de raad van bestuur de administratieve taken. Communicatiebureau **Choco** streeft naar “360° winstmaximalisatie”: winst op financieel, persoonlijk, professioneel en sociaal vlak en op vlak van de directe omgeving en de ruimere samenleving. De persoonlijke groei en evolutie van medewerkers en actief ondernemerschap past in deze visie.

In **Portugal** ontstond de werkerscoöperatie Dos Pedreiros uit het ongenoegen van metselaars over de arbeidsomstandigheden bij de bouw van het Centraal Station van Porto in 1914.

In **Finland** lijkt het aantal werkerscoöperaties vooral te groeien door hun potentieel voor opgeleide werklozen. De werkers staan er als freelancers niet alleen voor, en ook de schaalvoordelen zijn interessant. Het gaat vooral om samenwerking tussen mensen die op projectbasis hun activiteiten aanbieden, bijvoorbeeld IT-specialisten, schrijvers, artiesten, enz. Het is een relatief eenvoudig model waarbij microjobs in eerste instantie de huidige job of werkloosheidsuitkering aanvullen. Ook **Italië, Duitsland en Frankrijk** tellen veel werkerscoöperaties in deze categorie.

3. Tewerkstelling behouden of versterken

Motivatie: bestaande tewerkstelling behouden. De medewerkers nemen een bedrijf over dat geen geschikte opvolger vindt of dat door de bedrijfsleider liever niet aan onbekenden wordt overgedragen. Een werkers-coöperatie kan soms ook een oplossing zijn voor de nakende bedrijfssluiting, bijvoorbeeld wanneer het behaalde rendement onvoldoende is voor de externe aandeelhouders.

Initiatief: Meestal vanwege de bedrijfsleider of de vakbondsvertegenwoordiging.

Alternatief: Verkoop of sluiting van de onderneming. Daardoor ligt de druk hoog.

Discours/beleid: Eerder pragmatisch, draait rond het voortbestaan van de onderneming en jobbehoud. Beleidsmaatregelen tegenover delokalisatie en de risico’s van vergrijzing in de kmo-sector sluiten hierbij aan. In bepaalde gevallen ontstaat een meer militant discours rond de polen arbeid en kapitaal.

Externe relaties: De klantenrelatie wordt meestal voortgezet zoals voorheen. Er is weinig behoefte om de klanten duidelijk te maken dat het bedrijf nu een werkerscoöperatie is. De belangrijkste zorg van de werkers is de onderneming draaiende te houden. De identiteit van de onderneming is in de eerste plaats gebonden aan de sector. Van de overheid wordt een inspanning verwacht om bij te dragen aan het behoud van tewerkstelling.

Interne organisatie: De medewerkers kennen elkaar en delen hun ervaring en identiteit als medewerker van het bedrijf. Ze kunnen een verschillend profiel en een doorgedreven taakverdeling hebben. De interne organisatie vertrekt vanuit diegene die bestond op het moment van de overname.

Bekend in Frankrijk, Schotland en Argentinië

In **Vlaanderen** kennen we nog geen werkerscoöperaties die ontstaan zijn doordat een meerderheid van voormalige medewerkers een bestaand bedrijf overnamen.

In **Frankrijk** zijn er ondertussen heel wat voorbeelden van bestaande ondernemingen die zich tot werkerscoöperatie omvormden. Alleen al in de Franse regio Rhône-Alpes kwamen er in 2013 zeven werkerscoöperaties bij door overdracht van een gezond bedrijf aan werknemers en zes door overname van een bedrijf in moeilijkheden[4]. In **Schotland** zitten momenteel zo'n honderd bedrijven in een traject van overdracht aan de werknemers[5]. Ook waren er in de tweede helft van 2014 in het hele Verenigd Koninkrijk al 101 zogenaamde Public Mutuals. Tijdens een besparings- en privatiseringsgolf konden deze voormalige publieke voorzieningen en overheidsinstellingen (van ziekenhuizen t.e.m. begeleiding van drugsverslaafden) zich via een ondersteunend programma omvormen tot organisaties waarvan de medewerkers zelf het roer in handen namen, om vervolgens in te tekenen op opdrachten die de overheid op de markt bracht.

Ten slotte kunnen ook de **Argentijnse** *empresas recuperadas* hier niet onvermeld blijven. De beweging van werknemers die hun gesloten of failliete bedrijf overnamen, was een van de krachten die de Argentijnen uit de crisis deden klauteren. Eind 2013 waren er meer dan 300 werkerscoöperaties in alle mogelijke sectoren, van zware industrie tot diensten. In totaal telden ze bijna 13.500 medewerkers. De grootste onderneming telde 450 medewerkers[6].

4. Tewerkstelling voor kansengroepen

Motivatie: grotere betrokkenheid van medewerkers die weinig kansen hebben op de reguliere arbeidsmarkt. Mee het bedrijf leiden is dan een deel van het traject van zelfversterking en het is voor hen een bijkomende motivatie die de slaagkansen van de onderneming en van het persoonlijk traject verhoogt. Vaak vormen de doelgroepmedewerkers samen met andere medewerkers de vennoten van zo'n werkerscoöperatie. Ook niet-werkende vennoten kunnen deel uitmaken van de coöperatie; het gaat dan om een multistakeholdercoöperatie.

Initiatief: vanwege arbeidstrajectbegeleidende of ondersteunende organisaties, of van een sociale ondernemer. Het kan ook gaan om een publiek-private samenwerking.

Alternatief: een vzw waarvan de doelgroepmedewerkers meestal geen actief lid zijn, of een ander type coöperatie.

Discours/beleid: recht op arbeid, activering, empowerment en een diverse samenleving. Het kadert meer in een sociaal dan in een economisch beleid. Het emancipatorische karakter van de werkerscoöperatie zit in de versterking van de medewerkers en in de verminderde afhankelijkheid van overheidssubsidies. Hoewel het ondernemingsgegeven belangrijk is voor de identiteit van de organisatie, gaat het minder om 'anders ondernemen' dan om 'anders begeleiden'.

4. Gegevens van de regionale unie van participatieve en coöperatieve bedrijven in Rhône-Alpes (UrSCOP Rhône-Alpes). De regio Rhône-Alpes, met 6,3 miljoen inwoners, telt 344 werkerscoöperaties die tewerkstelling bieden aan een 5200-tal mensen.
5. Ze worden hierbij bijgestaan door Cooperative Development Scotland (CDS), de organisatie voor coöperatieve ontwikkeling in Schotland. Hun aanpak en impact staan op de CDS-website: http://www.scottish-enterprise.com/microsites/co-operative-development-scotland.
6. Ruggeri, Andrès, Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina, Universidad de Buenos Aires, 2014. http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf. Zie ook het Observatorium: http://www.empresasrecuperadas.org/mapa.php.

Externe relaties: De klanten en opdrachtgevers kiezen voor deze onderneming vanuit een maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel of omdat de onderneming zich in een marktniche bevindt. Het sociale doel staat op de eerste plaats maar gaat hand in hand met het overleven van de onderneming. Winst wordt geïnvesteerd in betere arbeidsvoorwaarden en/of in bijkomende tewerkstelling. De overheid kan een belangrijke rol spelen inzake financiering van de sociale begeleiding van de doelgroepmedewerkers en compensatie voor de eventueel mindere productiviteit.

Interne organisatie: De profielen van de leden van de werkerscoöperatie verschillen doorgaans: er zijn kaders, begeleiders op de werkvloer, vaste doelgroepmedewerkers en tijdelijke doelgroepmedewerkers. Ondersteuning zorgt ervoor dat iedereen de inspraak- en besluitvormingsstructuren effectief kan gebruiken.

Binnenlandse en buitenlandse voorbeelden

In Vlaanderen zijn er geen werkerscoöperaties waar doelgroepmedewerkers het formeel mee voor het zeggen hebben. Er zijn wel ondernemingen in coöperatieve vorm gericht op doelgroepmedewerkers, zoals Talea en Passwerk. Passwerk stelt mensen met een autismespectrumstoornis tewerk. De vennoten zijn twee ondernemingen en vier sociale organisaties. Verder werken enkele organisaties aan participatie van doelgroepmedewerkers, bijvoorbeeld de vzw Buurt Initiatieven Kuurne (BIK).

Bij Groupe Terre in **Wallonië** werken een 350-tal mensen van wie de meesten het moeilijk hebben op de reguliere arbeidsmarkt. De groep is in Wallonië vooral actief in de kringloop- en bouwsector. Groupe Terre hanteert de coöperatieve filosofie en structuur, zij het niet onder het statuut van de coöperatieve vennootschap. De medewerkers vormen de meerderheid in de algemene vergadering en de raad van bestuur. Participatief management op alle niveaus van de onderneming is een speerpunt voor de groep.

In **Zweden** is er het model van arbeidsintegrerende organisatie waarin de 'doelgroep' minstens 50% van het bestuur uitmaakt. De democratie en participatie eigen aan het coöperatieve model worden gezien als dé succesfactoren binnen het traject van de doelgroepmedewerkers. De structurele participatie empowert, betrekt, motiveert en zorgt voor meer flexibiliteit. In **Italië** bestaan multistakeholdercoöperaties gericht op de sociale en professionele inschakeling van mensen met weinig kansen op de arbeidsmarkt[7]. 30% van de leden van de coöperatie moet uit deze groep komen. Er zijn meer dan 1.700 van deze coöperaties in sectoren zoals landbouw, groenzorg, schoonmaak, industriële wasserij, informatica, boekbinderij en typografie, ambachtelijke activiteiten en dienstverlening.

7. Ze hebben het statuut van sociale coöperatie van het type B.

Werkt dat wel in de praktijk? En hoe dan?

Weinig mensen hebben een beeld van een werkerscoöperatie dat gebaseerd is op eigen ervaring of uit tweede hand vernomen. Het model werkerscoöperatie roept veel vragen op. Bijvoorbeeld over hoe voldoende startkapitaal verzameld wordt, of en hoe samenwerken op basis van gelijkwaardigheid mogelijk is. Maar werkerscoöperaties roepen ook vragen op die vaak niet gesteld worden aan andere ondernemingen. Zijn werkerscoöperaties wel economisch efficiënt? Kunnen ze genoeg jobs creëren? Gaat er niet te veel energie verloren aan overleg en discussies? Kunnen ze mensen wel motiveren om hun best te doen? Verdienen medewerkers genoeg?

In wat volgt, tonen we hoe participatie in besluitvorming, kapitaal en winst(verdeling) vorm kunnen krijgen. We gaan ook in op wat het gelijkwaardigheidsprincipe kan betekenen in de dagelijkse activiteiten. We bekijken hoe medewerkers in een werkerscoöperatie zich organiseren om productief te zijn. Daarbij zien we ook welke vaardigheden belangrijk zijn en hoe de onderneming evolueert. We hebben gekozen om per thema te werken en elk thema te illustreren met praktijkvoorbeelden. Daardoor is de onderlinge samenhang van de thema's binnen eenzelfde werkerscoöperatie onderbelicht[8]. Wel laat het ons toe om de onderscheidende logica van de werkerscoöperatie op elk thema te verduidelijken en tegelijk oog te hebben voor de waaier aan benaderingen.

We bieden geen overzicht van álle mogelijke benaderingen en praktijken. We bekijken vooral de aanpak van een aantal werkerscoöperaties in Vlaanderen op basis van de gesprekken die we met de medewerkers hadden. Deze werkerscoöperaties tellen een beperkt aantal medewerkers en sluiten vooral aan bij het eerste en tweede betekeniskader uit het vorige hoofdstuk. We halen enkele praktijkvoorbeelden aan van buiten Vlaanderen, wat niet wegneemt dat de vermelde benaderingen slechts een greep uit de mogelijkheden zijn.

Starten en groeien zonder zeggenschap te verliezen

Een nieuwe werkerscoöperatie oprichten vereist, zoals bij elke onderneming, een of meerdere **ondernemers**. Mensen die een opportuniteit zien, daarop inspelen en zo een risico nemen. In veel gevallen is er ook een startkapitaal nodig. Hoe vinden mensen elkaar om samen een werkerscoöperatie te starten? Waar halen werkervennoten startkapitaal zonder hun zeggenschap kwijt te spelen aan externe investeerders?

Behalve de oprichting van een werkerscoöperatie, bekijken we ook de groei ervan. De Mondragon-coöperaties in Baskenland tellen samen bijna 90.000 medewerkers en de John Lewis-winkels in het Verenigd Koninkrijk ongeveer 93.000. De meeste werkerscoöperaties wereldwijd zijn echter wat wij kmo's noemen. In Vlaanderen tellen de werkerscoöperaties minder dan twintig medewerkers-vennoten. Dan rijst de vraag of het moeilijk is om de onderneming te laten evolueren, door mogelijke obstakels in het vinden van kapitaal, bij de arbeidsorganisatie of de gezamenlijke besluitvorming. Soms is kleinschaligheid eigen aan de activiteit of vloeit ze voort uit de keuze om voldoende individuele zeggenschap of een bepaalde sfeer te behouden.

We bekijken een aantal scenario's voor de opstart van werkerscoöperaties en voorbeelden van hoe werkerscoöperaties omgaan met groei.

8. Om zicht te krijgen op een bepaalde werkerscoöperatie is het belangrijk om de onderlinge samenhang van de verschillende elementen en hun vormgeving (deelname aan besluitvorming, kapitaal, winst, gelijkwaardigheidsbeginsel) te bekijken. Deze is het resultaat van de geschiedenis van de werkerscoöperatie, van de betrokken personen, van de specificiteit van de activiteiten, van inschattingen rond de rendabiliteit alsook organiseerbaarheid, van de beoogde maatschappelijke impact, van gezamenlijke afwegingen en keuzes tussen dilemma's. Het streven naar coherentie en een ideale situatie is een proces dat ook altijd in beweging is en gaandeweg aangepast wordt aan veranderende omstandigheden.

Opstartscenario's

Een werkerscoöperatie kan volgens verschillende scenario's en vanuit verschillende vertrekpunten opstarten. Dit hangt deels samen met het betekeniskader (zie vorig hoofdstuk).

Werkerscoöperaties hoeven natuurlijk niet alles te financieren met eigen kapitaal

Lekker GEC startte op als deelproject van een bestaande vzw, werd vrij snel daarna een zelfstandige vzw en nam in 2013 het cvba-so statuut aan. Het restaurant draaide eerst volledig op vrijwilligerswerk. Deze start noemt men als de belangrijkste succesfactor van de werkerscoöperatie: "Zonder opstart als vzw zou het restaurant niet van de grond gekomen zijn. Er was onvoldoende ondernemingszin en vertrouwen in de eigen capaciteiten bij de medewerkers zelf. Bovendien was de economische haalbaarheid gekend op het moment dat de medewerkers vennoten werden." Het kapitaal werd grotendeels vanuit de vzw overgebracht. De medewerkers-vennoten kochten elk een aandeel ter waarde van 500 euro, waarvan 250 euro te volstorten bij oprichting en de tweede schijf van 250 euro binnen de twee jaar.

Ook De Wrikker ontstond als een deelproject van een bestaande non-profitorganisatie. Als deel van een reeks experimenten met zelfbeheer stelde Volkshogeschool Elcker-ik twee medewerkers vrij voor de drukkerij en zorgde ze voor de nodige machines.

De oprichter van schildersbedrijf Tintelijn startte als enige medewerker maar richtte hiervoor met de steun van enkele kennissen een coöperatieve vennootschap op. Q-bus ging van start toen een aantal boekhouders ervoor kozen om op structurele basis te gaan samenwerken. Ze organiseerden zich eerst onder vzw-statuut, maar wel al in de geest van een werkerscoöperatie. Thuisverpleging Meerdael en Levuur waren vanaf de start werkerscoöperaties. Communicatiebureau Choco ook, maar het vennoot-zijn beperkte zich in het begin tot de kern van oprichters. De oprichters van Thuisverpleging Meerdael, Levuur en Choco hadden eerder al met elkaar gewerkt. Zowel bij Tintelijn, Q-bus, Thuisverpleging Meerdael, Levuur als bij Choco was er weinig startkapitaal nodig bij opstart.

Energiebedrijf Ecopower zit dan weer in een heel kapitaalintensieve sector. Om hun werking mogelijk te maken (en om de klanten structureel te betrekken), zochten ze van in het begin steun bij het brede publiek onder de vorm van kapitaalparticipatie. Hun totaal aandelenkapitaal bedraagt momenteel ongeveer 50 miljoen euro, met een gemiddelde kapitaalinbreng van 1.000 euro per vennoot. Gezien de verdeling van het stemrecht in de algemene vergadering (waar de medewerkers-vennoten sterk in de minderheid zijn tegenover de klanten en het brede publiek) is Ecopower eerder een multistakeholdercoöperatie.

Werkerscoöperaties hoeven natuurlijk niet alles te financieren met eigen kapitaal. Net als alle andere types van vennootschappen kunnen ze ook extern kapitaal ophalen, bijvoorbeeld via klassieke bankleningen. Bij Q-bus kunnen medewerkers bovendien zelf leningen toekennen aan de onderneming.

Groeien, maar niet om te groeien

De consulenten van Levuur stellen dat de meest geschikte manier van samenwerken wordt “ontdekt en cours de route”, en dat er in het beginstadium “experimenteren aan te pas komt”. Lekker GEC zit volop in de zoektocht en ervaart dat als een extra gewicht: “tot we de aangepaste mechanismen gevonden hebben, gaat het zo traag en op de tast”. Thuisverpleging Meerdael bevestigt dat het aanvankelijk “voortdurend bijsturen” is en dat het huishoudelijk reglement “jaarlijks of tweejaarlijks opnieuw zal moeten herzien worden”. Dit wordt ervaren als “lastig, maar ook gewoon een noodzaak”. Vanuit hun ervaring met startende coöperaties, stellen de medewerkers van Q-bus dat statuten vaak vrij ingewikkeld gemaakt worden, terwijl het “meestal mogelijk is eenvoudig te beginnen en aan te passen in de loop van de tijd”. Terugkijkend ziet Choco verschillende momenten van “organische aanpassing van de statuten”.

In het beginstadium

“komt er experimenteren aan te pas”

Een aantal van deze werkerscoöperaties kiezen er bewust voor om eerder kleinschalig te blijven of langzaam te groeien. Een verschil in visie tussen een actieve groeistrategie of “de markt volgen” mondde bij de Wrikker uit in een keuze voor de tweede strategie, waarna een aantal medewerkers vertrokken zijn. “Vanuit de groep zoeken en vinden we dan het meest realistische model dat het dichtst mogelijk bij de ideale, horizontale werking staat.” De Wrikker heeft al ervaring met thematische werkgroepen, waardoor niet alle medewerkers bij elk aspect van de onderneming betrokken moeten zijn. Door meer werkgroepen in het leven te roepen “kan het model meegroeien”.

Tintelijn telt 18 medewerkers, maar stelt zich voorzichtig op in de groei van het aantal medewerkers-vennoten. Tot voor kort waren maar vijf medewerkers ook vennoot. Er wordt al een tijd stevig nagedacht over het medewerkersbeleid en er zijn al aanpassingen gedaan. Participeren in de besluitvormingsstructuren is “geleidelijk” bespreekbaar geworden, maar niet iedereen zit op dezelfde golflengte. Er zijn veel voordelen, maar er is ook bezorgdheid over de vorming van machtsblokken. Na een jaar afwegen “durven we kiezen voor gelijk stemrecht in de algemene vergadering voor elke medewerker, zonder categorieën”. Aan “medewerkerszijde zijn er ook veel vragen”. Het uitgangspunt is altijd dat “de statuten de koers volgen, de statuten mogen geen dwingend kader zijn”. Sinds kort kunnen medewerkers die drie jaar aan boord zijn ook vennoot worden. De algemene vergadering telt momenteel een 20-tal vennoten, onder wie negen medewerkers, van wie er vijf ook in de raad van bestuur zetelen.

Choco ziet verdere groei als een mogelijkheid, maar “groter dan dertig man hoeven we niet te worden”. De “intensiteit van het participatieve proces is moeilijk vol te houden bij een grotere groep mensen”. Levuur gaat ervan uit dat ze tot maximaal 12 medewerkers-vennoten kunnen groeien. Boven dat aantal zijn andere coördinatiemechanismen nodig. De huidige vlakke structuur zou dan niet meer werken.

“Groter dan dertig man hoeven we niet te worden”

Q-bus groeit jaarlijks met ongeveer 15% en opende onlangs een tweede kantoor. Ze kozen enkele jaren geleden voor “langzame groei”. Groeien om meer klanten te kunnen helpen, en tegelijkertijd niet te snel om voldoende te kunnen consolideren. Ze verwachten “een nieuwe aanpassing van de manier van werken vanaf 14 tot 15 mensen”, misschien een opsplitsing per kantoor. Ecopower groeit gestaag en telt intussen 34 medewerkers. Deze gestage groei is “inhoudelijk gestuurd, het is geen groeien om te groeien”.

Thuisverpleging Meerdael streeft naar groei omwille van de schaalvoordelen. Daarom krijgen medewerkers die een grotere klantenbasis ontwikkelen financieel voordeel. Op een jaar tijd groeide de onderneming van 13 naar 18 medewerkers. Bij aanwerving van nieuwe mensen is er een kans “dat de bedrijfscultuur onder druk komt te staan of licht wijzigt”. Op dit moment “tomen we de groei een beetje in om de structuur en werking te consolideren”.

Veel werkerscoöperaties zijn relatief kleinschalig. Toch bestaan ze in alle maten en gewichten. In de Franse regio Rhône-Alpes bijvoorbeeld, telt 67% van de werkerscoöperaties minder dan 10 medewerkers, 14% tussen 11 en 19 medewerkers, 12% tussen 20 en 49 medewerkers, 6% tussen 50 en 99 medewerkers, en 1% tussen 100 en 500 medewerkers[9]. Nog in Frankrijk vinden we Chèque Déjeuner, sinds 1972 een werkerscoöperatie, getrokken door de 400 medewerkers-vennoten in de hoofdzetel. De onderneming is uitgegroeid tot de internationale groep Up met meer dan 2.300 medewerkers in 14 landen. Voorbeeld uit het Verenigd Koninkrijk zijn Suma Wholefoods met een 150-tal medewerkers, en de Schotse industriële speler Stewart-Buchanan Gauges met meer dan 160 medewerkers. We zien in het buitenland ook **consortia**, zoals de Mondragon-groep, die kleinschaligheid op organisatorisch niveau combineert met schaalvoordelen op niveau van het consortium.

Vele vormen van vennoot zijn

Zoals eerder gezegd opent kapitaalparticipatie het recht op inspraak in de besluitvorming en vloeit participatie in de winst(verdeling) uit die beide voort. Kapitaalparticipatie houdt het aankopen van minstens één aandeel in. De medewerker is vanaf dan een **vennoot** in de onderneming. Een belangrijke vraag is of elke werker vennoot kan worden. En zo niet, volgens welke criteria iemand dan als vennoot kan toetreden.

Verder kunnen er in een werkerscoöperatie meerdere **categorieën van vennoten** zijn. Aan elke categorie kunnen specifieke toegangscriteria en specifieke rechten gekoppeld worden. Zo worden medewerkers-vennoten onderscheiden van externe vennoten zoals klanten, investeerders of sympathisanten. Er kunnen ook verschillen zijn tussen medewerkers-vennoten onderling. Een aantal medewerkers-vennoten kan bijvoorbeeld statutair meer medebeslissingsrechten hebben dan andere. Welke rechten zijn er verbonden aan elke categorie? Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een medewerker in een categorie met meer medebeslissingsrechten terechtkomen?

Vennoot zijn betekent participeren in het kapitaal en dus komt ook de **beleggingsdimensie** om de hoek kijken. Afhankelijk van de situatie van de onderneming en van de grootte van de belegging kan dit bepaalde financiële

9. Gegevens van de regionale unie van participatieve en coöperatieve bedrijven in Rhône-Alpes (UrSCOP Rhône-Alpes), april 2013, in percentage van in het totaal 344 SCOPs en SCICs.

voordelen maar ook risico's met zich meebrengen. Hoeveel moeten medewerkers-vennoten investeren? Hoe de waarde van de aandelen bij instap en uitstap bepalen? Hoe wordt intern met risico omgesprongen?

We laten zien hoe verschillende werkerscoöperaties de toegang tot de vennootschap regelen, welke vennootschapscategorieën ze in het leven roepen en hoe ze omgegaan met evoluties in het maatschappelijk kapitaal en aandelenwaarde.

Lage of juist hoge drempels om vennoot te worden?

Nieuwe medewerkers worden meestal niet automatisch vennoot. Bijna altijd is er een inlooptijd om na te gaan of er daadwerkelijk een wederzijdse match is. Een kandidatuur wordt vervolgens formeel aanvaard door het bevoegde orgaan. Een uitzondering is Choco, waar medewerkers met een vast contract wel onmiddellijk vennoot kunnen worden. Bij Q-bus heeft iedereen na drie jaar automatisch het recht om in te stappen als vennoot. Bij Thuisverpleging Meerdael "kan iedereen vennoot worden na een proefperiode van twee jaar en 70% van de stemmen".

De toegankelijkheid hangt ook af van het instapbedrag. Bij Thuisverpleging Meerdael is het instapbedrag 1.000 euro. Men wilde "een bedrag dat te laag is om het niet te doen, maar hoog genoeg om het aan de partner thuis te moeten vertellen". Bij Q-bus is het instapbedrag 5.000 euro. Choco houdt "de drempel bewust laag" met een instapbedrag van 100 euro voor een aandeel en een interne garantie (zie verder). Na goedkeuring en de aankoop van een aandeel van 500 euro heeft een medewerker bij Lekker GEC dezelfde beslissingsrechten als de andere vennoten.

Men koos voor een instapbedrag "dat te laag is om het niet te doen, maar hoog genoeg om het aan de partner thuis te moeten vertellen"

Wanneer medewerkers alleen mits een zelfstandigenstatuut vennoot kunnen worden, bijvoorbeeld omwille van arbeidsrechtelijke bepalingen, kan dit een bijkomende drempel vormen. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

Veel werkerscoöperaties verwachten dat zo goed als **alle medewerkers** op termijn vennoot worden. Bij Levuur wordt een medewerker na een proefperiode van één jaar ofwel vennoot, ofwel verlaat hij of zij Levuur om op een lossere manier verbonden te blijven. Meestal wordt er een opening gelaten voor medewerkers die liever geen vennoot worden. Het is immers mogelijk dat, zelfs met relatief lage drempels, een medewerker er zelf bewust voor kiest om geen vennoot te worden. Bij Tintelijn hing vennootschap tot voor kort samen met bestuursverantwoordelijkheid en een zelfstandigenstatuut en was een minderheid van medewerkers ook vennoot. Momenteel is ongeveer de helft van de medewerkers vennoot. Bij Lekker GEC is de meerderheid van de medewerkers geen vennoot. Alle vaste medewerkers werden bij de omvorming naar cvba-so medeoprichters en vennoten. Het is ook de bedoeling dat nieuwe medewerkers met een contract van onbepaalde duur vennoot worden. De tijdelijke medewerkers en doelgroepmedewerkers worden geen vennoot.

Categorieën van vennoten, hun inbreng en inspraak

Er kunnen een of meerdere categorieën van vennoten zijn. De redenen om medewerkers-vennoten te differentiëren kunnen uiteenlopen, maar meestal is het doel om een aantal medewerkers-vennoten meer controle te geven over de onderneming.

Ecopower is een multistakeholdercoöperatie waar medewerkers net als iedereen vennoot worden, zonder enig onderscheid. Tintelijn telt maar **één categorie** van vennoten. Deze categorie omvat zowel medewerkers als niet-medewerkers. Q-bus telt twee categorieën vennoten en komt daarmee tegemoet aan de vereisten van het beroepsinstituut van de boekhouders: meer dan de helft van het stemrecht moet in handen zijn van erkende boekhouders. In de praktijk heeft de ene categorie niet meer of minder rechten dan de andere.

De Wrikker telt **twee categorieën** van vennoten: de medewerkers zijn A-vennoten met elk twee stemmen, externe vennoten vallen onder de B-categorie met elk één stem. Levuur heeft twee categorieën vennoten met verschillende kapitaalinbreng (B: 500 euro; A: 4.650 euro). In de algemene vergadering geldt het principe 'één persoon, één stem' voor alle vennoten. Een beslissing moet gedragen worden door een meerderheid van zowel A-vennoten als van B-vennoten. In het begin hadden A-vennoten de bevoegdheid om te beslissen wie B-vennoot kon worden. Recent besliste de groep om ook deze beslissing door de hele groep te laten nemen met de gewone beslissingsregel. Omdat de termen A-vennoot en B-vennoot een hiërarchische indruk wekken, beslisten ze ook om alleen van 'vennoten' te spreken. In de specifieke context van aandeelhouderschap gebruiken ze de termen 'oprichtende vennoten' en 'aangesloten vennoten'.

Ook Thuisverpleging Meerdael heeft A- en B-vennoten. De drie A-vennoten zijn degenen die het verplicht startkapitaal bijeenbrachten en die administratieve taken uitvoeren voor de hele onderneming. Ze kunnen contracten ondertekenen tot een bepaald bedrag. Er is geen verschil in stemrecht bij de algemene vergadering. B-vennoten die A-vennoten willen worden moeten telkens met twee zijn (het aantal A-vennoten moet oneven zijn) en met 70% van de stemmen verkozen worden. Ze moeten hun kapitaalsinbreng verhogen van 1.000 naar 6.200 euro. Er worden geen dividenden uitgekeerd, maar A-vennoten ontvangen een verloning van de andere vennoten voor hun administratiewerk.

Choco heeft een getrapt systeem met **drie categorieën van vennoten**. Na een proefperiode kan iedereen met een vast contract C-vennoot worden. Een aandeel kost 100 euro en je kan maximaal 60 C-aandelen kopen. Na twee jaar anciënniteit kan je B-vennoot worden door aandelen bij te kopen tot maximaal 120 aandelen. De C-aandelen worden omgezet naar B-aandelen. B-aandelen geven een mogelijkheid tot meerwaarde, maar ook tot verlies. Van B-vennoten wordt meer initiatief verwacht, en grotere betrokkenheid bij beslissingen. De groep van A-vennoten bestond oorspronkelijk uit de oprichters en deze vennoten vormen het kernmanagement.

Om A-vennoot te worden moet je financieel investeren (750 aandelen) en het zelfstandigenstatuut aannemen. Het aantal A-vennoten en het kernmanagement is beperkt tot vijf. Een specifieke procedure om de A-vacatures in te vullen is niet uitgewerkt. Medewerkers hebben één stem per aandeel. Alle A-vennoten hebben evenveel aandelen en dus stemmen. Twee keer per jaar is er een inschrijvingsmoment om aandelen bij te kopen. Het gedifferentieerde aandeelhouderschap moet de betrokkenheid van medewerkers versterken. Een grotere investering (en bijbehorende dividenden) gaat samen met een grotere verantwoordelijkheid voor de onderneming in het geheel en met een langdurig engagement.

Kapitaal gelijk houden of laten groeien?

Wanneer nieuwe vennoten tot het aandelenkapitaal toetreden, heeft een werkerscoöperatie verschillende mogelijkheden. Bij Lekker GEC, Q-bus, Ecopower, Levuur en Meerdael blijft de waarde van de inbreng per categorie gelijk voor alle nieuwe vennoten. Wanneer nieuwe vennoten hier toetreden, groeit het eigen vermogen van de onderneming dus aan. Indien een nieuwe vennoot toetreedt tot Tintelijn of tot Choco, dan wordt de gevraagde inbreng opnieuw berekend op basis van het eigen vermogen. Zij hanteren dus de fractiewaarde.

Bij Q-bus is de minimuminbreng per vennoot sinds kort 5.000 euro. De gemiddelde inbreng per vennoot bedraagt op dit moment ongeveer 11.000 euro, maar er is een verschil tussen vennoten op basis van anciënniteit. De vennoot met de grootste kapitaalinbreng houdt 20% van het totaal maatschappelijk kapitaal. Bij De Wrikker zijn de aandelen verdeeld in verhouding tot de anciënniteit van de medewerkers. Bij Tintelijn hebben alle vennoten evenveel aandelen. De kapitaalinbreng bij Lekker GEC bedraagt 500 euro voor elk van de vennoten.

Wat de waardering van het scheidingsaandeel betreft, de waarde van het aandeel bij uittreden, lezen we in de statuten van Thuisverpleging Meerdael dat men tot unanimiteit onder de vennoten tracht te komen. Indien dit niet lukt, wordt de waarde zoals die uit balans blijkt, toegepast. Ecopower en Q-bus werken eveneens met de balanswaarde als scheidingsaandeel. Bij Choco is de waarde van het scheidingsaandeel afhankelijk van de vennotencategorie waartoe iemand behoort. Dit scheidingsaandeel kan ofwel de balanswaarde aannemen, ofwel gelijk zijn aan de initiële inbreng. Het scheidingsaandeel van Lekker GEC is gekoppeld aan hun vso-statuut (vennootschap met sociaal oogmerk) en daardoor beperkt tot maximaal de nominale waarde. De vennoten kunnen bij uittreden dus alleen verlies dragen, maar nooit meerwaarde innen.

Werkerscoöperaties kunnen interne maatregelen nemen om het risico voor de medewerkers te beperken

Werkerscoöperaties kunnen interne maatregelen nemen om het risico voor de medewerkers te beperken. Choco bijvoorbeeld waarborgt de eerste 60 aandelen van de C-vennoten. Dit verlaagt het risico op verlies en de drempel om vennoot te worden. Q-bus zorgt ervoor schuldenvrij te blijven bij investeringen en heeft een ruime buffer om betalingsachterstand door klanten op te vangen. Ook Ecopower legt een aanzienlijke hoeveelheid beschikbare reserves aan, en De Wrikker reserveert jaarlijks minstens 50% van de winst.

Beslissingen nemen in een vlakke structuur

In een werkerscoöperatie sturen de medewerkers de onderneming. Formeel is er altijd een algemene vergadering en een raad van bestuur. Een aantal bevoegdheden van deze **besluitvormingsorganen** ligt wettelijk vast, maar er is een grote vrijheid om afwijkende regels statutair te bepalen. Daarnaast zijn er heel wat zaken die niet wettelijk geregeld zijn en die elke onderneming vrij kan bepalen: specifieke bevoegdheden, bijkomende beslissingsstructuren, adviesorganen of het organigram. Die zaken kunnen al dan niet vastgelegd zijn in een intern reglement of in de statuten.

Bij een werkerscoöperatie zijn er meer mensen betrokken in de besluitvorming dan in klassiek georganiseerde ondernemingen, en dit op verschillende niveaus. Hoe slagen ze erin om met zo veel collega's rond de tafel beslissingen te nemen? Heeft elke medewerker evenveel gewicht in alle beslissingen? Welke soorten vergaderingen zijn er? Moet er niet heel veel vergaderd worden? Nemen in de praktijk bepaalde personen het merendeel van de beslissingen? Wat gebeurt er in crisissituaties? De formele structuren zijn belangrijk, maar ook welke rollen mensen zich aanmeten.

Niet zelden streeft een werkerscoöperatie een niet-hiërarchische of zo vlak mogelijke structuur na. Dit kan het gevolg zijn van een andere kijk op de werkorganisatie, maar heeft ook te maken met het feit dat delegeren van onderuit gebeurt. Uiteindelijk bepaalt een meerderheid van medewerkers de organisatiestructuur, en machtsuitoefening wordt niet gemakkelijk uit handen gegeven. Betekent dat dan dat er geen 'baas' is? En hoe worden knopen doorgehakt? Wie zorgt voor de taakverdeling, het toekennen van salarissen, aanwervingen en ontslag? In de praktijk komen zowel minimale als verregaande vormen van delegeren voor. Ook in vlakke structuren krijgt iemand de rol van directeur of coördinator. Hoe ziet die rol er dan uit? Welke machtsuitoefening is er al dan niet aan verbonden? Welke functies neemt deze persoon op?

We gaan in op voorbeelden van formele besluitvormingsstructuren, op de informele kanten van de besluitvorming en we bekijken manieren om de rol van coördinator in te vullen.

Wie zit er rond de tafel?

In de praktijk loopt de concrete invulling van de beslissingsstructuren uiteen. Aan de ene kant van het **participatieve spectrum** vinden we werkerscoöperaties waar elke medewerker-vennoot automatisch lid is van alle beslissingsnemende vergaderingen en alle beslissingen bij consensus genomen worden. Aan de andere kant van het spectrum staan werkerscoöperaties waar de overgrote meerderheid van medewerkers-vennoten hun bestuur praktisch een vrijbrief geeft voor een bepaalde periode of waarbij een permanente subgroep van medewerkers-vennoten het bestuur uitmaakt. De meeste werkerscoöperaties bevinden zich tussen deze uitersten. Bijvoorbeeld een besluitvormingsstructuur met een verkozen bestuur dat handelt binnen een bepaalde opdracht vanuit de algemene vergadering, een constellatie van werkgroepen waarbij elke medewerker in minstens één thematische werkgroep zit, of een opzet met quasi-autonoom beslissende teams.

In functie van het concrete onderwerp kunnen alle medewerkers-vennoten dus in gelijke mate beslissingsmacht opnemen. De beslissingsmacht kan ook opgedeeld worden per toepassingsgebied of gedelegeerd naar een specifieke medewerker of subgroep van medewerkers. **Hoeveel invloed** een medewerker op de grote lijnen van de onderneming kan uitoefenen, is **niet zo eenduidig** vast te stellen. Nog los van de concrete processen en relaties tussen de personen, hangt het onder andere af van wie mag deelnemen aan de beslissing over welk strategisch of operationeel onderwerp, wie een onderwerp en opties op tafel mag brengen, hoeveel anderen er rond de tafel zitten, of er met consensus of stemming beslist wordt en met welk gewicht. Enkele voorbeelden illustreren de diversiteit.

Communicatiebureau **Choco** creëerde een categorie van B- en C-vennoten toen ze besloten om naast de kernvennoten ook de andere medewerkers te betrekken als vennoten. De A-vennoten houden 68% van het totaal aantal stemmen in de algemene vergadering in handen, maar in de praktijk wordt er niet gestemd tijdens de algemene vergadering. Tot nu toe werd altijd bij consensus beslist. De vier A-vennoten vormen de raad van bestuur en “komen maandelijks een halve dag samen voor een strategische meeting”. Zij zoeken eerst een consensus voor er “tijdens de medewerkersvergadering twee dagen later gevraagd wordt naar de reflecties” van de andere vennoten en medewerkers. Tegelijkertijd is er veel aandacht voor open communicatie en een niet-hiërarchische aanpak. En er wordt gewerkt met zelfsturende teams voor eerder operationele beslissingen. Alle taken, verantwoordelijkheden en beslissingen “staan in principe op papier”. Voor Choco is “duidelijkheid en helderheid noodzakelijk: het geeft houvast aan mensen en maakt tegelijkertijd strategische spelletjes onmogelijk”.

Er wordt gewerkt met zelfsturende teams voor eerder operationele beslissingen

Bij drukkerij **De Wrikker** maken alle acht medewerkers deel uit van de algemene vergadering en de raad van bestuur. In de algemene vergadering zetelen vier externe mensen met elk één stem, terwijl elke medewerker twee stemmen heeft. Medewerkers overleggen één keer per week tijdens de middag en wanneer nodig vindt een langere avondvergadering plaats (niet meer dan één keer per maand en in 2014 slechts twee keer nodig geweest). “Als iets opkomt” wordt het besproken en kunnen beslissingen genomen worden, al is er niet altijd een formele agenda. De medewerkers beslissen bij consensus en “beslissingen worden genoteerd in het verslag”. Soms is de status van een beslissingspunt onduidelijk omdat er ook informele gesprekken plaatsvinden waarbij niet iedereen aanwezig is, maar “de organische weg” werkt goed voor De Wrikker. Wel was er bij de groei naar tien medewerkers nood aan verduidelijking en werd een “structuur van werkgroepen in het leven geroepen”. Die verloor opnieuw aan belang bij de daling naar de huidige acht.

De acht boekhouders-vennoten van **Q-bus** hebben elk één stem per aandeel in de jaarlijkse algemene vergadering, al is er in de praktijk nog nooit gestemd. “Bijna alle beslissingen worden genomen door alle twaalf medewerkers” tijdens de maandelijkse stafvergadering onder leiding van de coördinator. Eventuele “knopen worden doorgehakt door de coördinator”. Voorafgaand worden “aan iedereen agendapunten gevraagd”. De meeste voorstellen tot beslissing worden op tafel gebracht “door de coördinator, maar ook door anderen” op basis van een interne verantwoordelijkheidsverdeling. Sinds enkele jaren zijn er een aantal “permanente en ad hoc werkgroepen, met of zonder beslissingsbevoegdheid” (bijvoorbeeld een sollicitatiecommissie met drie mensen). De “samenstelling van de werkgroepen gebeurt door de coördinator, om iedereen aan bod te kunnen laten komen”. Drie keer per jaar wordt er een “meestal gezellige avond” uitgetrokken voor vennotenoverleg. De acht vennoten hebben een aantal extra bevoegdheden, waaronder “het aansturen van de coördinator, conflictbeheersing (bijvoorbeeld een ontslag), beslissingen nemen met een belangrijke financiële impact in geval van onenigheid in de groep, en aan de alarmbel trekken als de missie, organisatiestructuur of een ethisch principe overtreden wordt». Alle beslissingen worden vastgelegd in een gedetailleerde “interne afsprakennota”.

Om een zicht te krijgen op de besluitvormingsstructuren **in grotere werkerscoöperaties** kijken we naar het buitenland. Het John Lewis Partnership, bijvoorbeeld, heeft een vrij complexe en gedetailleerde ‘grondwet’. In grote lijnen is er een verkozen raad, met vertegenwoordigers per groep, die een bestuur verkiest. Het bestuur duidt een voorzitter aan, die genomineerd wordt door zijn of haar voorganger. De voorzitter duidt op zijn beurt een voorzitterscomité aan, dat verantwoordelijk is voor het management van de onderneming. Ook op de lagere beslissingsniveaus wordt er democratisch gewerkt. Verder heeft iemand de opdracht om de democratische regels te bewaken, net als de onafhankelijkheid, gezondheid en effectiviteit van de democratische organen. Grotere werkerscoöperaties gebruiken ook een model waarbij de vennoten een sociale raad verkiezen, al dan niet met vakbondsvertegenwoordiging, die op regelmatige basis het gesprek aangaat met een eveneens verkozen bestuur. Dit is het geval bij de Mondragon-werkerscoöperaties.

Vaak zijn er ook inspraakstructuren voorzien voor de medewerkers die geen vennoot zijn. Waar er een kleine minderheid van niet-vennoten is, zoals bij Q-bus of Levuur, schuiven zij vaak aan. Tintelijn organiseert “drie à vier keer per jaar een medewerkersoverleg” met een inhoudelijk en een sociaal gedeelte. Niet-vennoten “kunnen daar ook agendapunten aanbrengen”.

Wie beslist er (graag)?

Wanneer en hoe iets op de agenda komt van een bepaalde bijeenkomst, welke informatie er voorzien wordt, en wie een inbreng kan of wil hebben, verschilt van werkerscoöperatie tot werkerscoöperatie. Bij Ecopower is er sinds de start een “ongeschreven regel” om bij elke beslissing, “zeker als het over geld gaat”, te overleggen met een collega. Als de twee er niet uit raken, of als het over meer dan een kleine beslissing gaat, betrekken ze de coördinator erbij of wordt het een onderwerp op een teamvergadering. Bij een nog groter belang of een strategische keuze komt het op een raad van bestuur. Het is een soort van “trappensysteem”. In Choco bekijkt ieder binnen zijn domein “welke impact de beslissing heeft om te bepalen of het in de groep gebracht moet worden”. Bij een geringe impact, “neemt de medewerker zijn verantwoordelijkheid en rapporteert over de genomen beslissingen op regelmatige basis”.

Bij de Wrikker is het “de betrokken afdeling die een voorstel op het overleg brengt” en daar ook grotendeels het eigenaarschap over behoudt. Er is “een bepaalde flow waarbij mensen met expertise een groter gewicht hebben”. De andere medewerkers beperken zich tot opmerkingen over de eventuele impact van het voorstel op hun eigen domein. Via een wisselwerking tussen het oorspronkelijke voorstel en de vragen of zorgen van collega’s “groeien de meningen naar elkaar toe”. In de vergadering worden alle voor- en nadelen samengebracht, maar “de beslissing zelf is vaak een formaliteit”. Ze hanteren de stelregel dat “een akkoord belangrijker is, dan dat iedereen er 100% achter staat”.

Alle acht medewerkers-vennoten van restaurant Lekker GEC vormen de raad van bestuur die om de drie maanden samenkomt. Om de deelname van alle vennoten aan te moedigen wordt er “bij elke vergadering een rondje gedaan en iets lekkers gegeten”, maar “samen het strategisch beleid bespreken, blijft vooralsnog een uitdaging”. Momenteel nemen voornamelijk twee mensen de strategische en langetermijnvraagstukken op zich. Voor de anderen is het “iets wat verder van hun bed staat en waarbij ze een gebrek aan vaardigheden voelen”. Samen zoeken ze een bredere “verantwoordelijkheidsdeling en delegatie van bepaalde administratieve pakketten”, soms onder externe begeleiding.

Niet alle vennoten in een werkerscoöperatie hebben **de wens om de onderneming mee te besturen**. Lekker GEC vermoedt dat “wellicht niet alle toekomstige vaste medewerkers” in het bestuur willen zitten. Q-bus deed een inspanning om “de drempel te verleggen” door meerdere werkgroepen in het leven te roepen en mensen persoonlijk aan te spreken om een verantwoordelijkheid op te nemen. Daardoor is de bestuursverantwoordelijkheid nu “vrij evenredig” verdeeld.

“Niet iedereen heeft dezelfde invloed en impact binnen de organisatie”

Machtsverhoudingen kunnen ontstaan binnen beslissingsorganen, ook in geval van ‘één persoon, één stem’. “Uiteraard spelen de groepsdynamische processen hier ook”, aldus Levuur: “Niet iedereen heeft dezelfde invloed en impact binnen de organisatie”. Het kan ook gebeuren, zegt Ecopower, dat iemand “niet meegaat in het participatieve proces of het proces in zekere zin manipuleert, zelfs onbewust”. Tintelijn “schakelde bewust een aantal machtsaspecten uit” door consensusbesluitvorming, maar ook door bepaalde belangen gelijk te schakelen (gelijk aantal aandelen en gelijk loon nastreven). Een aantal werkerscoöperaties heeft al eens iemand ontslagen omdat de persoon “vastzat in het machtsdenken”. Een zekere hiërarchische structuur in de uitvoering of evaluatie van medewerkers, kan doorwerken op het moment dat er samen beslissingen genomen worden, al zit iedereen in principe als gelijke aan tafel. De verdeling van managementtaken over meerdere personen helpt in dat opzicht ook om ongelijke verhoudingen te reduceren.

Participatieve processen kunnen kwetsbaar zijn in **crisissituaties**, als er een druk is om snel of emotioneel op te treden. De coördinator van Q-bus wijst op de nood om in crisissituaties “extra waakzaam te zijn om de regels te respecteren en de hele ploeg mee te nemen”. Als succesfactor voor hun functioneren als werkerscoöperatie, noemt Choco “temporiseren: op de juiste momenten rustig en beredeneerd handelen om valkuilen te vermijden”.

Coördinator: ploegleider of spelverdeler

In sommige werkerscoöperaties nemen verschillende medewerkers beurtelings de rol van coördinator op. Bij Levuur gebeurt de coördinatie door twee duo’s. Om de vier maanden wisselt een van de duo’s en blijft het andere duo nog vier maanden aan zet. Dit rotatiesysteem garandeert continuïteit én zorgt ervoor dat iedereen regelmatig de coördinerende rol opneemt.

De meeste werkerscoöperaties kennen de verantwoordelijkheid voor de planning en afstemming van de werkzaamheden toe aan één of enkele personen. Maar dat betekent nog niet dat er een hiërarchische invulling aan gegeven wordt. Bij De Wrikker doet iemand de interne coördinatie “maar dit is technisch, niet intermenselijk”. Bij Choco vormen de vier A-vennoten het managementteam, met een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden, die wel aangepast worden aan de heersende noden en behoeften. Zij zien zich als “de kern die het vuur doet branden, met een grotere verantwoordelijkheid en dienstbaarheid ten opzichte van het geheel”. In de plaats van een piramide stellen ze een “kern-periferie” beeld voorop, waarbij er “geen hogere functies” zijn. Binnen Tintelijn nemen vijf werkende vennoten elk een deel van de taken van de bedrijfsleiding op zich. Thuisverpleging Meerdael werkt met een driekoppige dagelijkse leiding van A-vennoten die zichzelf zien als “voortrekkers”. Boven op hun dagtaak verzorgen zij de planning en facturatie, en kunnen zij contracten afsluiten tot een bepaald bedrag.

Ecopower heeft sinds kort een rol van algemeen coördinator met daarnaast een coördinator klantendienst en projectcoördinatoren. Door het groeiend aantal personeelsleden ontstond er een behoefte aan meer leiding, begeleiding en formele interne communicatie. Ze kozen bewust voor de term coördinator in plaats van directeur, “met een klemtoon op de rol in plaats van op hiërarchie”. Q-bus heeft sinds de start een duidelijke coördinator.

Volgens hen ging een aantal werkerscoöperaties ten onder aan een inefficiënte coördinatie. De coördinator is aangesteld voor onbepaalde duur, maar wordt regelmatig geëvalueerd door de vennoten. Zijn of haar rol omvat “coördineren, aanspreekpunt zijn voor externe stakeholders, vooruitdenken en knopen doorhakken”.

Wat opvalt in vergelijking met werkerscoöperaties in het buitenland, is dat de bevraagde werkerscoöperaties geen bestuurs- of managementverkiezingen houden. In Frankrijk is de verkiezing van bestuur en directeur een vereiste voor erkenning als werkerscoöperatie.

“Betrokkenheid en arbeidsethiek komen vanzelf” want voor het bedrijf werken is ook voor zichzelf werken

Hoe is het dan om te werken zonder ‘baas’? De Wrikker krijgt reacties die variëren van ‘wauw, moet fantastisch zijn’ tot ‘ocharme, hoe werkt dat dan’. Zelf zien ze er vooral de voordelen van in. Zo “komen betrokkenheid en arbeidsethiek vanzelf” doordat voor het bedrijf werken ook voor zichzelf werken is. Tegelijk kan dit ook een nadeel zijn: “de mate waarin vrijheid dan wel verantwoordelijkheid en zorgen ervaren worden, verschilt van persoon tot persoon”. Bij Lekker GEC wordt aangehaald dat er weinig mogelijkheden zijn om “mensen op te dragen iets te doen”. Als er een uitbreidingsidee op tafel komt, hanteren ze dan ook de richtlijn om dit enkel uit te voeren “als iemand bereid is om het op zich te nemen”. Tintelijn stelde een uitgebreid referentieboek op voor het opmaken van offertes, zodat het eventueel verkeerd inschatten van het volume werk (en de financiële gevolgen daarvan) “niet op de schouders van een enkele medewerker terecht komt”.

Loon en winst, en hoe ze te verdelen

Ook in werkerscoöperaties kan de verloning een onderwerp van discussie zijn. Het loon moet samen met winstdeelname bekeken worden en met de eventuele evolutie van de waarde van de aandelen. De waardebepaling van deze mix kan samenhangen met factoren zoals het activiteitendomein, de fiscaliteit, de stabiliteit van de onderneming, de kapitaalsamenstelling, de nood aan een regelmatig inkomen en andere overwegingen. Wat is de financiële positie van medewerkers? Welk onderscheid bestaat er eventueel tussen medewerkerscategorieën? En op basis van welke criteria? Welke loonspanning is er tussen medewerkers? En de onderlinge verschillen op vlak van winstdeelname en gerealiseerde meerwaarde via aandelen? Hoe en door wie wordt over deze zaken gedebatteerd en beslist? Hoe transparant is het gevoerde beleid? Welke verhouding bestaat er tussen directe financiële opbrengst voor medewerkers, investeren in betere kwaliteit van het werk en in reserves om te investeren of onzekere periodes te overbruggen? Is de aanwending van de winst afgesproken en vastgelegd of jaarlijks aanpasbaar door het bestuur?

Hieronder komen verschillende manieren van omgaan met loon en winst aan bod.

Opgelet, loonspanning!

Q-bus stemt de eigen **lonen** af op de lonen van zijn klanten. In plaats van op de gangbare boekhouderslonen, baseren zij zich op de barema's van de socio-culturele sector. Bij Lekker GEC volgt men de minimumlonen in de horecasector en maakt men er "een erezaak van om 100% in het wit te werken". Ecopower stelt zijn lonen zo in dat ze de gepaste profielen voor de vacature kunnen vinden. Choco behoort zeker niet tot de top in de reclame- en communicatiesector qua lonen, maar heeft boven op het loonbeleid een actief dividendenbeleid. Levuur en Thuisverpleging Meerdael betalen geen vast loon. Medewerkers krijgen net als andere zelfstandigen hun verloning per opdracht. Thuisverpleging Meerdael werkt daarbij als onderneming in de thuisverpleging met de nomenclatuur van het RIZIV.

Bij Tintelijn verdienen alle werkende vennoten met zelfstandig statuut evenveel. De lonen van de overige medewerkers verschillen onderling.

Vanwege het gelijkwaardigheidsprincipe is de **loonspanning** in werkerscoöperaties vaak kleiner dan in vergelijkbare ondernemingen. Bij Tintelijn verdienen alle werkende vennoten met zelfstandig statuut evenveel. Extra vakantiedagen brengen de anciënniteit in rekening. De lonen van de overige medewerkers, met werknemersstatuut, zijn conform de geldende barema's en verschillen dus van elkaar. Het loonverschil bij Lekker GEC is beperkt tot het baremaonderscheid in anciënniteit. Bij Choco bedraagt de loonspanning 1:2. De lonen kunnen variëren gezien elke medewerker jaarlijks zijn loon kan bespreken met het management. Q-bus en Ecopower kennen een loonspanning van ongeveer 1:2,15 over de hele organisatie. Ecopower betaalt geen hogere verloning voor managementtaken. Het salaris hangt af van de functie-inhoud en in beperkte mate ook van de anciënniteit. Bij Thuisverpleging Meerdael krijgen de drie mensen die de administratie voor hun rekening nemen, een percentage van de inkomsten van de andere vennoten. In de Spaanse industriële groep Mondragon hanteerde men in 2013 een maximale loonspanning van 1:5. Aanvankelijk was het 1:3. Verder moet het loon bij Mondragon binnen een marge van 90 tot 110% tegenover het gemiddelde loon van werknemers met hetzelfde type werk in de sector blijven. Bij Suma Wholefoods, een werkerscoöperatie in het Verenigd Koninkrijk met een 150-tal medewerkers, krijgt elke medewerker hetzelfde netto uurloon.

To winst or not to winst

Bij de meeste coöperaties is **winstmaximalisatie niet het leidende principe**. Sommige kiezen er zelfs bewust voor om **geen winst** te maken. Q-bus wil zijn prijzen instellen zodat de kosten gedekt worden, maar zonder 'op de kap van de klant' extra winst te maken. Een te hoge winst wijst er volgens hen op dat ze hun klanten te hoge tarieven aanrekenen. Jaarlijks besteden ze ook een bedrag aan goede doelen.

Lekker GEC zet liever meer personeel in om de werkdruk naar beneden te halen.

Ook werkomstandigheden verbeteren kan een prioriteit zijn. Zo zet Lekker GEC liever meer personeel in om de werkdruk naar beneden te halen ("bijna 20% op een jaar tijd"). De medewerkers van Thuisverpleging Meerdael en Levuur ontvangen hun inkomen rechtstreeks per prestatie, waardoor er geen restwaarde overblijft om te herverdelen. De Wrikker koos de laatste jaren voor grote ecologische investeringen in plaats van dividenduitkering.

Als er wel winst wordt geboekt, dan kan de winst gedeeltelijk of volledig **intern aangewend** worden. Bij Choco wordt elk jaar 25 tot 30% van de winst gereserveerd. Q-bus houdt een reserve aan om een openstaand saldo goed aan te kunnen en om te kunnen groeien. Met uitzondering van tijdelijke leningen door vennoten willen ze een schuldvrije coöperatie zijn. Bij Lekker GEC steekt momenteel het grootste gedeelte van het surplus in reserves voor verbouwingen. Het restaurant houdt ook een veilig sociaal passief aan. De medewerkers van De Wrikker wegen jaarlijks af hoe de financiële winst te verdelen tussen de reserves en een kapitaalvergoeding. Er gaat altijd minstens 50% naar de reserves.

Winst kan ook gedeeltelijk naar de medewerkers gaan, via het dividend, via extra verloning voor arbeid of een combinatie van beide. De winst verdwijnt dan uit de onderneming. Bij Ecopower en Choco werkt men alleen **via het dividend**. Alle vennoten, medewerker of niet, krijgen hetzelfde percentage op hun aandelen. Ze kiezen ervoor om niet met een variabele verloning te werken, omdat ze vinden dat medewerkers "het loon moeten krijgen dat ze verdienen". Een aantal werkerscoöperaties legt een maximale dividenduitkering vast. Lekker GEC streeft ernaar aandeelhouders een dividend uit te keren dat gelijkloopt met de gezondheidsindex.

Wanneer winst uitgekeerd wordt als **extra verloning voor arbeid**, kunnen meestal alle medewerkers dit genieten ongeacht de grootte van hun kapitaalinbreng. Q-bus verdeelt de uitgekeerde winst aan medewerkers op basis van het aantal gepresteerde uren, zonder onderscheid tussen vennoten en niet-vennoten en zonder onderscheid tussen mensen met en zonder zelfstandigenstatuut. Wel zitten alleen de vennoten formeel aan tafel bij beslissingen met grote financiële impact (en hebben alleen zij invloed op de grootte van het te verdelen restbedrag).

Er kan ook een gemengd systeem bestaan. Bij Tintelijn krijgen de vennoten een percentage van de winst op basis van hun aantal aandelen. Niet-vennoten ontvangen een winstuitkering à rato van het aantal gepresteerde werkuren. Vennoten krijgen daarbij een hogere winstuitkering, gedeeltelijk omdat zij zelfstandigen zijn en dus minder pensioenrechten en ziekteverzekering genieten. De laatste tijd werkt men eraan om "de verschillen zoveel mogelijk gelijk te trekken", met bijvoorbeeld een groepsverzekering voor de medewerkers met zelfstandigenstatuut, zodat de uitgekeerde verloning en de pensioenverzekering op einddatum gelijk zijn voor iedereen.

Op de werkvloer: medewerkers(beleid)

Werkerscoöperaties ontwikkelen hun medewerkersbeleid vanuit **een ander vertrekpunt**: niet vanuit het beheren en doen renderen van "menselijke hulpbronnen" maar gericht op het faciliteren van menselijke relaties. Het medewerkersbeleid bevindt zich niet zozeer in een spanningsveld van aandeelhoudersbelangen vertegenwoordigd door het management versus werknemersbelangen. Er zijn wel andere spanningsvelden. De eigen belangen zoals het inkomen en de combinatie werk-privé stemmen niet altijd overeen met de collectieve belangen. Bij het nemen van beslissingen zijn sommige medewerkers-vennoten meer voorzichtig en anderen eerder bereid om een risico te nemen, denken bepaalde medewerkers eerder op korte termijn en andere op lange termijn, zijn sommige medewerkers meer gedreven door ethische principes en andere door financiële resultaten, willen een aantal medewerkers vaardigheden opbouwen en verantwoordelijkheid opnemen en zijn anderen hier veel minder voor te vinden. Medewerkers ondersteunen om de collectieve doelen te bereiken, staat centraal. Het medewerkersbeleid heeft daarnaast ook aandacht voor individuele behoeften.

Dat medewerkers beslissen over de grote lijnen van de onderneming betekent niet noodzakelijk dat er democratische of participatieve verhoudingen bestaan **op de werkvloer.** In dat verband bestaat er soms een 'dubbel petje': bij formele beslissingen het petje van 'gelijke onder de gelijken' (collegiale relatie) en in de dagelijkse werkrelaties het petje van 'medewerker ten opzichte van een baas' (gezagsrelatie). In welke mate bestaat er ook een hogere mate van participatie op de werkvloer? Kiest men voor zelfsturende teams of individuele autonomie? Wordt er een onderscheid gemaakt tussen medewerkers-vennoten en niet-vennoten? Medewerkers in een werkerscoöperatie moeten uiteraard gelijkaardige taakgebonden **vaardigheden** onder de knie hebben als medewerkers in andere ondernemingsvormen. Daarnaast vragen het gezamenlijk beslissingen nemen en de vaak hogere participatie een aantal vaardigheden en attitudes die elders minder noodzakelijk zijn. Welke vaardigheden heeft een medewerker in een werkerscoöperatie nodig? En wat met de houding en cultuur? Is werken in een werkerscoöperatie vooral iets voor idealisten of hoogopgeleiden? Zijn er speciale vormingen nodig?

Een aantal klassieke functies van het medewerkersbeleid zijn minder relevant in een werkerscoöperatie, andere functies winnen juist aan belang. Denk bijvoorbeeld aan open communicatie tussen medewerkers bevorderen of mechanismen voor conflictbeheersing opzetten. Een aantal functies worden op een andere manier ingevuld. Gezien de invloed die een nieuwe medewerker heeft op de groepsdynamiek en gezien er minder belonings- of sanctioneringsmechanismen zijn, wint het **rekruteringsproces** aan belang. Hoe weet je of mensen in het plaatje passen? Wie doet de selectie en de beoordeling? Worden er speciale vormingen voorzien?

Individuele medewerkers kunnen sterk **gemotiveerd** zijn doordat zij direct baat hebben bij een bloeiende onderneming (en een mogelijk verlies mee dragen). Ook de behoefte om zich geaccepteerd te voelen en sociale controle spelen, bewust of onbewust, een belangrijke rol in werkerscoöperaties. Tegelijk is er vaak een sterke intrinsieke motivatie, genoodzaakt en gefaciliteerd door de grotere autonomie en inspraak van medewerkers. Dat werkerscoöperaties het economisch goed doen, wordt vaak daaraan toegeschreven. Speciale inspanningen om medewerkers te motiveren zijn dus meestal minder nodig in een werkerscoöperatie. Maar hoe wordt ervoor gezorgd dat sommige mensen niet teren op de inspanningen van anderen? Worden medewerkers in een werkerscoöperatie **geëvalueerd**? Zo ja, hoe en door wie? Hoe wordt er omgegaan met promotie? Zijn er **sanctiemogelijkheden**?

We tonen aan de hand van voorbeelden hoe participatie op de werkvloer vorm krijgt, welke competenties en houding van medewerkers verwacht worden, hoe er gekeken wordt naar rekrutering, vorming, evaluatie, beloning en sanctionering.

Van participatie tot zelfsturing

Zoals verwacht vinden we in de meeste werkerscoöperaties **een vlakkere organisatie van het werk** terug met polyvalentie van taken en ruimte voor autonomie, zelfsturing en participatie. Waar in de meeste boekhoudkantoren de klanten gezien worden door de hoofdboekhouder terwijl de anderen achter de schermen werken, verzorgt elke boekhouder bij Q-bus zowel de klantrelatie als het dossier "van a tot z". Bij Ecopower is er een "heel hoge mate van zelfsturing" en kunnen de dagelijkse beslissingen genomen worden samen met een andere medewerker. Bij De Wrikker maken collega's onderling afspraken. Elke medewerker plant zo bijvoorbeeld zelf zijn vakantieperiode in. Thuisverpleging Meerdael zocht naar een "zo democratisch mogelijke dagelijkse werking" en kwam uit bij teams van twee personen die met elkaar afstemmen om vervolgens het uurrooster online zelf in te vullen.

Met een systeem van wisselende werfleiders werkt iedereen wel eens mee op een werf zonder de leiding in handen te hebben.

In welke mate bereikt een hogere participatie op de werkvloer ook de **medewerkers die geen vennoten zijn**? Tintelijn besliste om te werken met een "systeem van wisselende werfleiders" in plaats van met vaste ploegbazen zoals gebruikelijk. Zo krijgen ook de niet-vennoten de kans om "zich stap voor stap te ontwikkelen in een emancipatorisch proces dat nog veilig genoeg is". Tegelijkertijd werkt op die manier ook iedereen, inclusief de medewerkers-bestuurders, wel eens mee op een werf zonder de leiding in handen te hebben. Bij Lekker GEC zijn de doelgroepmedewerkers geen vennoten: het zijn tijdelijke medewerkers die als stagiairs "de stiel komen leren". Zoals in andere restaurantkeukens is er een "chefkok-hulpkokken-cultuur". Maar als mensen het willen en aankunnen, dan krijgen ze "verantwoordelijkheden toevertrouwd" die in hun leerproces passen.

De zoektocht binnen de Mondragon-groep naar een evenwicht tussen coöperatieve waarden en de versterking van haar markpositie verliep onder andere via de toepassing Integrale kwaliteitszorg (IKZ) als management-model. Werkerscoöperaties verschillen in hun dagelijkse praktijken dus niet altijd zoveel van andere bedrijven in dezelfde sectoren. Suma Wholefoods in het Verenigd Koninkrijk, met een 150-tal medewerkers, stelt dan weer een grote individuele vrijheid en verantwoordelijkheid voorop bij de uitvoering van het werk. Hier organiseren polyvalente medewerkers zich binnen teams met een hoge mate van zelfsturing.

De juiste competenties en mentaliteit

Competenties

Omwille van de activiteiten en het contact met de klanten, vragen Tintelijn en Lekker GEC al vrij hoge **individuele competenties** op technisch en sociaal vlak, of medewerkers nu vennoot worden of niet. Actief deelnemen aan de besluitvorming tijdens een vergadering en langetermijndenken vragen volgens Lekker GEC bijkomende "kennis en vaardigheden, die mensen niet noodzakelijk in zich hebben van nature of uit ervaring". Ook is samenwerking in een werkomgeving "nog onontgonnen goed" en komt het volgens Tintelijn weinig aan bod tijdens de opleiding. Mee besturen vraagt inzicht in het financiële gegeven. Bij De Wrikker en Lekker GEC organiseerden ze daarom al vormingen in het "lezen en interpreteren van de resultatenrekening".

Op het **niveau van de onderneming als geheel** zijn er ook een aantal competenties nodig rond communicatie, financiën, marketing en management. Levuur vangt dit op door de “aanwezigheid van voldoende diversiteit aan competenties in de groep”. Een “goede combinatie” van medewerkers is nodig in een vlakke structuur. De drie bestuurders van Thuisverpleging Meerdael doen hun managementervaring al doende op en volgen ook bijscholingen. Soms brengen externe bestuursleden competenties binnen. Zo nodigde Tintelijn drie deskundigen uit als bestuurslid. Samen brengen ze “vakkennis, ervaring met ondernemerschap, financiële kennis en een netwerk in de sociale sector binnen”.

Een “goede combinatie” van medewerkers is nodig in een vlakke structuur

Daarnaast zijn er minimale competenties op **sociaal en communicatief vlak** nodig, zoals openheid van geest, assertiviteit, overleggen, feedback verdragen, bemiddelen, tolerantie, aanvoelen van de bekommernissen van anderen, onderhandelingsvaardigheden, samen kunnen werken ongeacht meningsverschillen en cultuurverschillen, omgaan met een zekere solidariteit tussen collega’s. Hoe vlakker de structuur, hoe meer ze van belang zijn. Dan moet je ook “stevig in je schoenen staan, omwille van de dynamiek in het systeem”, voegt Levuur toe. De Wrikker bevestigt dat in hun werking “een vorm van zelfstandigheid nodig is”: je wordt verondersteld “zelf te zien of te weten wat te doen”. Dat is “niet voor iedereen een geschenk”.

Kan iedereen deze competenties **leren**? Voor De Wrikker gaat het vooral om een “ingesteldheid”. Met de juiste ingesteldheid en “ondersteund door de groepscultuur”, kunnen medewerkers “groeien in deze vaardigheden”. In het verleden waren er wel enkele medewerkers van wie, na lang proberen, bleek dat ze “het moeilijk hebben met zelfsturing”. Soms is het ook nuttig en nodig om een beroep te doen op competenties van buitenaf. Bijvoorbeeld een bemiddelaar bij ernstige conflicten of een coach om mensen individueel of in team te begeleiden.

Houding en cultuur

Van vennoten wordt er **actieve participatie** verwacht. “Soms lukt dat niet”, zegt de coördinator van Q-bus. “Het coöperatief verhaal is nieuw en het is een langzaam proces om de reflex werkgever-werknemer af te leren, vooral naar de coördinator”. Bovendien komt het boven op de dagtaak. Dat ieder een verschillende persoonlijkheidsstijl heeft, is niet altijd gemakkelijk, maar wordt bij Tintelijn gezien als een meerwaarde: “ieder heeft een eigen bijdrage. De ene enthousiasmeert, een ander is heel punctueel en werkt hard”.

Een “belangrijk gevolg is dat je ook een betrokken burger en bewuste kiezer wordt”

Het mentale **proces van medewerker tot vennoot** is niet evident. Choco wijst erop dat het een inspanning kost om “het klassieke denken los te laten”, bijvoorbeeld rond de waardebepaling van de aandelen. Toen het kernteam meedeelde dat iedereen vennoot kan worden, was “de eerste reactie er een van verbazing”. Er was “veel massage nodig om mensen te doen begrijpen wat het inhield en welke logica eraan verbonden was”. Er waren voortrekkers en aanvankelijk ook “mensen die tegenstribbelden”. Het “vennoot-zijn zorgt niet automatisch voor de mentaliteitswijziging om het kernteam niet te zien als hiërarchisch oversten”. “Zoals bij parachutespringen, is het moeilijker te springen wanneer je zelf het moment kiest in plaats van het signaal van de instructeur af te wachten”. Choco ziet vennoot-zijn als een “emancipatorisch traject” dat tijd kost en niet vanzelfsprekend is. Er wordt “ondersteuning gegeven voor de switch van medewerkersmentaliteit naar ondernemersmentaliteit”. Een “belangrijk gevolg hiervan is dat je ook een betrokken burger en bewuste kiezer wordt” en dit is ook een “deel van onze winstmaximalisatie”. Tintelijn noemt “durven vertrouwen” als een van de stappen: mensen hebben de neiging om wantrouwend te zijn, ze zijn “bang om erop gelegd te worden”. Ook bij Thuisverpleging Meerdael wijst men op het belang van vertrouwen, omdat men zowel juridisch als sociaal “een beetje het ‘ik’ moet loslaten, terwijl het ‘wij’ belangrijk wordt”. Een ander onderdeel van het proces is de reflex aanleren om op lange termijn te denken en voor de hele onderneming, in plaats van “elk voor zich, van dag tot dag”. Bij Lekker GEC zitten ze nog volop in dat proces. Vennoot zijn in een onderneming geeft hen een “wauw-gevoel”, maar de omslag naar een grotere verantwoordelijkheidsdeling is nog niet volledig gemaakt. Thuisverpleging Meerdael ervaart “deels een moeilijkheid om nieuwe medewerkers, die niet bij de evolutie betrokken waren, mee te nemen in het verhaal”.

Open communiceren is meestal belangrijk voor het welslagen van een werkerscoöperatie. Feitelijke informatie delen, ook financiële, is nodig om samen beslissingen te nemen en wantrouwen te vermijden. Ook is het “van belang oog te hebben voor het emotionele luik”, zoals Tintelijn aanhaalt. Het “menselijke proces is het moeilijkste” zegt Levuur. Er zijn “soms ongrijpbare wrijvingen, moeilijkheden” die ter sprake worden gebracht en “bediscussieerd wanneer het voor de betrokkenen voldoende scherp is” zodat een oplossing kan worden gezocht. Bij Choco wordt er veel belang gehecht aan het kennen van de eigen persoonlijkheidsdynamiek en dat van de anderen, aan “zelfreflectie, zichzelf kwetsbaar kunnen opstellen en niet direct defensief reageren”. Het kernteam is opgeleid om hierin te coachen. Tintelijn spreekt over het belang van communicatie om “op dezelfde golflengte te blijven”. Het “spanningsveld tussen het individuele en het collectieve concretiseert zich constant”, bijvoorbeeld in de verhouding tussen privé en werk, en “tussen wat je graag doet en wat je moet doen”. Bij conflicten hebben de vennoten, onder meer door “een hoge mate van intellectuele eerlijkheid” een “behoorlijk groot vermogen om uit de problemen te raken”. Toen dat bij een conflict in 2013 niet lukte, “haalden ze er een externe coach bij”. Ook De Wrikker deed al eens een beroep op externe procesbegeleiding om uit een zware conflictsituatie te komen. Dat is “uiteindelijk positief geweest” want het leidde tot een nieuwe structuur.

De Wrikker wijst op een houding van **tolerantie**: je moet “meer bereid zijn om de persoonlijkheid en de foutjes van anderen te accepteren. Aan de ene kant is er “weinig keuze” maar aan de andere kant aanvaard je ook dat “iedereen fouten kan maken”. Bovendien moet je “het **welzijn** van de andere in het oog houden” zodat er niet plots iemand wegvalt. De intensiteit van het werk in restaurants kan relaties negatief beïnvloeden, maar bij Lekker GEC zijn de verhoudingen respectvol. Anders zou het coöperatief verband ook geen lang leven beschoren zijn.

Kunnen **loslaten en vertrouwen** kan belangrijk zijn, maar is niet altijd gemakkelijk. Denk bijvoorbeeld aan het bewaken van de visie wanneer er naast de oprichters andere medewerkers bijkomen. Bij Tintelijn ziet de oprichter “gezagsposities veranderen” en dat roept emoties op. Conflicten over de koers van de onderneming zijn een “kwetsbaarheid van de coöperatieve vennootschap”. De vraag is “in welke mate een bepaalde visie, afspraken of mentaliteit structureel vastgelegd kunnen worden” en hoe om te gaan met de “constante flow”.

De oprichters kunnen bepaalde bevoegdheden in handen blijven houden met de hulp van een aparte aandeelhouderscategorie en bijhorende bevoegdheden. Toch zijn ze bij Q-bus van mening dat ze in de geest van zelfbeheer “het nu moeten beheren en het toekomstbeleid niet hypothekeren”. Loslaten is niet gemakkelijk, maar het is ook oppassen om niet “het grote gelijk te willen verankeren”.

Rekruteren op verkennende wijze

Bij Levuur worden mogelijke kandidaat-medewerkers eerder “op intuïtieve basis aangesproken”. Men heeft de inhoudelijke competenties opgesomd, de sociale competenties niet. Het rekruteringsproces is “een proces van één jaar wederzijds uitproberen”, zodat beide partijen kunnen “aftoetsen hoe de samenwerking aanvoelt en wat kan of gewenst is”. De bestaande groepsdynamiek verandert ook telkens gedeeltelijk omdat er iemand bijkomt of vertrekt. Ecopower “screent niet speciaal” op coöperatieve vaardigheden. De “motivatie voor de taakinhoud is doorslaggevend”. Er wordt wel gekeken of er “enige affiniteit is met de maatschappelijke doelstellingen”. De Wrikker beschouwt “ervaring in een actief milieu, en gewend zijn om te vergaderen en in groep te werken, als een pluspunt”.

Rekrutering is “een proces van één jaar wederzijds uitproberen” zodat beide partijen kunnen “aftoetsen hoe de samenwerking aanvoelt”

Choco gebruikt “functionele testen”, maar vergelijkt in een “tweerichtingsproces” ook de “waardencultuur” van Choco met die van de kandidaat. Het is belangrijk de “juiste match” te vinden en er moet een “wederzijdse keuze zijn om te gaan samenwerken”. Het waardeninstrument is “altijd gekoppeld aan de vaardigheden nodig voor de job”, en wordt ook gebruikt bij tussentijdse evaluaties. De eerste zes maanden krijgt elke nieuwe medewerker een “buddy voor opvang rond jobinvulling en op persoonlijk vlak”. Dit traject “wordt zeer serieus genomen” en indien nodig vroeger afgebroken, al “leidt het in de meeste gevallen tot een wederzijds engagement”.

Bij Q-bus bekijkt een sollicitatiecommissie de kandidaturen, waarna een proefperiode volgt. Omdat het een “langzaam proces is om de werkgever-werknemer reflex los te laten”, “is een half jaar te kort” om de juiste inschatting te doen. Vennoot worden kan na drie jaar. Volgens De Wrikker is er ongeveer twee jaar nodig “om een juiste inschatting te kunnen maken en de persoon voldoende kansen te geven”.

Bij Thuisverpleging Meerdael “kan iedereen vennoot worden na een proefperiode van twee jaar en 70% van de stemmen”. Ze denken er wel aan een “doorlichting te laten doen door een extern bureau op basis van een profiel waarin ook specifieke criteria voor vennoten opgenomen zijn”. De reden hiervoor is dat bepaalde privéproblemen een gevaar kunnen vormen voor de vennootschap. Tegelijkertijd wil men voorkomen dat iedereen op de hoogte is van die privéproblemen.

Evalueren, belonen en sanctioneren

Veel mensen hebben nood aan een individuele evaluatie om bevestiging te krijgen dat ze goed bezig zijn of om te kunnen verbeteren. Voor een onderneming kan een regelmatige evaluatie ook een nuttig instrument zijn om eventuele problemen bespreekbaar te maken of om medewerkers een hart onder de riem te steken. Eén van de rollen van de coördinator van Q-bus is het “helpen bijsturen en doorhakken van knopen in het functioneren van personen”. Elke medewerker heeft “recht op een persoonlijk evaluatiegesprek”, omdat “het individueel functioneren van personen een moeilijk punt is om collectief op te nemen”. Het is ook de coördinator die een medewerker kan ontslaan, na overleg met de vennoten.

Choco organiseert een tweejaarlijkse evaluatie onder de vorm van een “groeigesprek”. Elke medewerker voert met de eigen ‘verantwoordelijke’, een lid van het kernteam, een “dialoog met wederzijdse voorbereiding”. Dit is niet gelinkt aan een financiële beloning. Ook bij Ecopower worden er “geen financiële gunsten” gegeven, “alle mogelijke voordelen die niet in het arbeidscontract staan, worden beschreven en ook effectief gegeven”. Op die manier “neem je potentiële onvrede weg”.

In bepaalde situaties kan sanctioneren nodig of noodzakelijk zijn. Bij De Wrikker kan iemand “een terechtwijzing” krijgen als de groep dit beslist. Het vertrek van een medewerker is meestal een wederzijdse beslissing na een lang proces.

Anders dan anders: sociale en economische kenmerken

Uit het voorgaande blijkt dat de werking van werkerscoöperaties minstens even complex en divers is als die van andere ondernemingsvormen. Het is tegelijk duidelijk dat ze functioneren vanuit andere basisprincipes wat betreft de rol en plaats van medewerkers in de onderneming. Maar wat is de sociale en economische impact van deze andere manier van functioneren?

Het is oppassen om appels niet met peren te vergelijken wanneer men verschillende ondernemingsvormen bekijkt. De activiteiten en de omvang van de onderneming moeten bijvoorbeeld gelijkaardig zijn. Ook werkerscoöperaties kunnen niet over dezelfde kam geschoren worden. Veel hangt af van de specifieke invulling die ze geven aan participatie in kapitaal, besluitvorming en winst(verdeling) en het gelijkheidsprincipe. Daarbij komt nog dat wat voor de ene persoon een voordeel is, dat niet noodzakelijk is voor de andere. Om toch een eerste inzicht te geven in de sociale en economische impact, vestigen we in dit onderdeel de aandacht op een aantal algemene sociale en economische kenmerken. We vertrekken daarbij grotendeels vanuit wat de geïnterviewde werkerscoöperaties zelf aangaven. In de praktijk van een specifieke werkerscoöperatie zal het ene aspect meer doorwegen dan het andere, afhankelijk van het betekeniskader of de al dan niet vlakke structuur.

Maar eerst werpen we een korte blik op de onderzoeksliteratuur. Op economisch vlak stellen veel studies actieve participatie, (psychologisch) eigenaarschap en autonomie van medewerkers voorop in het stimuleren van de productiviteit, kwaliteit en innovatie. Toch blijft er scepsis bestaan ten opzichte van werkerscoöperaties. De argumenten daarvoor: moeilijkheden met de mobilisatie van financiële middelen, een onderinvestering in het bedrijf op de lange termijn, een model dat economisch ‘te duur’ is (kostprijs andere productiefactoren, besluitvorming), moeite met het aantrekken van hooggekwalificeerde ondernemers en managers, een rigide toewijzing van medewerkers aan werkposten, de neiging om altijd meer medewerkers aan te trekken die geen vennoten worden en bijgevolg de ondermijning van het model, en onvoldoende motivatie voor productiviteit en ontwikkeling. Op **sociaal** vlak is er minder debat. Wat niet betekent dat werkerscoöperaties ideale werkplekken zijn of dat medewerkers er op elk moment van de dag gelukkig zijn.

Sociaal: inspraak, solidariteit en werkplezier

Medewerkers hebben "**inspraak** in de keuzes die de onderneming maakt". Daardoor hebben ze gedeeltelijk vat op hun werksituatie en werkinhoud. Medewerkers voelen zich "fier om een onderneming te leiden". Ze kunnen **mee vorm geven** aan een onderneming die overeenstemt met hun eigen behoeften. Doordat meerdere personen deelnemen aan de besluitvorming, vergroot de kans dat **ethische principes** een rol spelen in de afweging, wat maatschappelijke winst oplevert. Vaak is er ook een "grote mate van **zelfsturing**" en autonomie op de werkvloer. Dit zorgt voor een zekere handelingsvrijheid en mogelijkheden om het werk te organiseren zoals het best past. Dit kan ook leiden tot meer innovatie op niveau van de samenleving.

Een tweede groep van sociale kenmerken heeft te maken met de **arbeidsvoorwaarden**. Er is aandacht voor de "fysieke werkomgeving, de inhoud van het werk" en het "evenwicht tussen werk en privéleven". Ook worden "taken die de een niet kan of niet graag doet, opgenomen door anderen". In vergelijking met eenmanszaken maar ook met andere vennootschapsvormen is er in werkerscoöperaties vaak een grotere flexibiliteit en taakrotatie. Daarnaast zorgen collega's voor een "back-up wanneer iemand tijdelijk te veel werk heeft of om persoonlijke redenen niet beschikbaar is". Medewerkers "gunnen elkaar verlof", ook al omdat het de volgende keer aan hun eigen beurt kan zijn. Op maatschappelijk vlak draagt dit bij aan minder druk op de sociale zekerheid. Opnieuw in vergelijking met een eenmanszaak, kan de coöperatie een intern sociaal vangnet en eventueel een stabiel maandloon voorzien. De keerzijde van de medaille wat arbeidsvoorwaarden betreft, is dat er soms minder vrijheid is. In vergelijking met andere ondernemingsvormen kan de grotere betrokkenheid leiden tot méér werkdruk en stress in moeilijke periodes. Dit is ook "afhankelijk van de persoonlijkheid".

Een derde reeks van onderscheidende kenmerken gaat over **verloning en werkzekerheid.** Winst wordt in de onderneming gehouden of vloeit naar de medewerkers. "Lonen en jobs worden ook niet gezien als een kost." Dit draagt bij tot een stabiele werkomgeving vanaf het moment dat de onderneming rendabel is. In tijden van crisis blijken werkerscoöperaties vaak oplossingen te vinden die ontslagen voorkomen. Het totale verloningspakket in een werkerscoöperatie kan hoger liggen omdat er minder winst vloeit naar externe aandeelhouders. Winstdeelname in combinatie met een beperkt maandloon kan wel financiële onzekerheid met zich meebrengen. Bestuurs- en managementfuncties worden vaak ook minder verloond als gevolg van een meer gelijkwaardige aanpak. Op maatschappelijk vlak draagt dit bij tot een minder grote kloof tussen rijk en arm.

"Lonen en jobs worden ook niet gezien als een kost"

Een vierde groep van kenmerken is gekoppeld aan de **kwaliteit van de relaties**. Intern gaan collegialiteit en een samenhorigheidsgevoel samen met het aansturen van de onderneming. Medewerkers stellen "wederzijdse steun" en de "open en eerlijke relaties" op prijs. "Conflicten worden aangepakt". Tegelijkertijd is het belangrijk ervoor te zorgen dat de "individuele rechten en behoeften van medewerkers niet tekort gedaan worden" in het licht van de groepsdruk. Ook kunnen "conflicten langer duren en pijnlijker zijn" juist omwille van de persoonlijke betrokkenheid bij elkaar en bij de onderneming. Externe relaties kunnen anders ingevuld worden omwille van meer participatie en autonomie van medewerkers.

Ten slotte biedt een werkerscoöperatie een omgeving voor **persoonlijke groei** en ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Medewerkers zijn zich bewust van "de sterktes en de persoonlijkheidsstijl" van zichzelf en de collega's omdat ze samen problemen moeten aanpakken. De onderneming aansturen vraagt een zeker strategisch en financieel inzicht. Collega's "wisselen informatie uit", zowel over de taakinhoud als over de bedrijfsvoering. Op maatschappelijk vlak spoort dit met de kenniseconomie. "Mensen zijn altijd op de hoogte", wat misschien bijkomende zorgen geeft, maar ook een vorm van zekerheid. Medewerkers stappen in een proces om zich een mening te vormen, die mening te uiten en te zoeken naar een uitkomst die aanvaardbaar is voor de meerderheid. Aan de keerzijde kan dit zwaar zijn voor mensen die moeite hebben om zich uit te drukken.

Economisch: betrokkenheid, initiatief en efficiëntie

Een eerste reeks economische kenmerken heeft te maken met de **identificatie en betrokkenheid** van medewerkers bij de onderneming. Als mede-eigenaar "werkt ieder voor de onderneming en tegelijk voor zichzelf". Medewerkers zijn gemotiveerd om de onderneming te doen slagen, wat "winst in energie en efficiëntie" met zich mee brengt. Dit zorgt ook voor een grote "betrokkenheid bij de onderneming als geheel" en "betrokkenheid ten opzichte van de klanten" en bevordert het streven naar kwaliteit. Een "groter inzicht in het belang van het goed functioneren van het geheel", zou ook tot gevolg hebben dat collega's "het welzijn van de anderen in het oog houden" om langere uitval door ziekte te voorkomen. Tegelijkertijd kan niet uitgesloten worden dat sommige mensen juist meer stress ervaren door de betrokkenheid of door negatieve (sociale) druk. In het algemeen vermindert het absenteïsme en er wordt ook "gemakkelijker ingesprongen bij ziekte of andere afwezigheden".

Ten tweede wordt er een beroep gedaan op de **collectieve intelligentie**. "Mensen die alleen aan het hoofd van een bedrijf staan, zijn vaak heel ondernemend, maar maken soms ook foute keuzes omdat niemand hen in vraag stelt". Samen beslissingen nemen zorgt bovendien voor een "synergie waarbij het geheel van de medewerkers meer is dan de som der delen". Soms zijn er "stevige discussies, maar de beslissingen blijken achteraf meestal juist". Dat gezamenlijke besluitvorming vaak meer tijd kost, neemt men "er graag bij". "Een duidelijke lijn is sneller bepaald in een structuur met directeur, maar we willen geen baas hebben of er een zijn". Volgens een werkerscoöperatie "doen we er langer over en zijn we voorzichtig, maar tot nu toe nooit echt te laat". Formele beslissingen bijsturen kan dus langer duren, maar de ondernemingen compenseren dit vaak doordat ze zich sneller organisch aanpassen aan een veranderende omgeving.

Een derde onderscheid is er op vlak van **verantwoordelijkheid en initiatief**. Waar vaak meer tijd gaat naar besluitvorming, valt in een andere ondernemingsvorm "veel verlies door gebrek aan engagement" op te tekenen. Bovendien staan "de neuzen in dezelfde richting". In die zin "win je juist aan efficiëntie". "Er gaat minder energie verloren aan niet-productieve zaken zoals strategische spelletjes. Zonder samenwerking lukt het niet". "Participatie bepaalt voor 90% dat mensen efficiënt werken, omdat ze een probleem zien, benoemen en aankaarten. Ze nemen hun verantwoordelijkheid en laten een probleem niet de mist inlopen. Voor 10% is participatie misschien minder efficiënt doordat mensen met te veel of met onhaalbare zaken bezig zijn. Als medewerkers meedenken en gemotiveerd zijn, dan gaat het ook vlot." Een werkerscoöperatie stelt dat er "een veel hogere omzet" is sinds de meerderheid van de medewerkers vennoot is.

Bovendien staan “de neuzen in dezelfde richting”. In die zin “win je juist aan efficiëntie”

Ten vierde is er in het algemeen **minder verloop** van medewerkers. Bij een van de bevraagde werkerscoöperaties was dit zelfs een reden om voor de vorm van werkerscoöperatie te kiezen. Waar jobhoppen in de communicatie-sector courant is, wilde men “mensen die zich engageren voor een project, een visie en een missie”.

Ten vijfde versterkt de coöperatieve vorm het **businessmodel** van een aantal ondernemingen. Het “past goed in het duurzame wereldverhaal dat we brengen” en “spreekt onze klanten aan”. Bij een aantal anderen speelt dit een minimale rol. “Het label ‘coöperatie’ lijkt as such niet onmiddellijk klanten aan te trekken: ze komen voor de inhoud, niet voor de vorm”.

Ten zesde kan de werkerscoöperatie in vergelijking met een eenmansbedrijf **schaalvoordelen** met zich meebrengen, zoals gezamenlijke marketing, grotere contracten afsluiten en uitwisseling van kennis en ervaring. “De draagkracht van de onderneming vergroot ook, zowel vanuit het eigen perspectief als vanuit het perspectief van de klanten”.

Een zevende voordeel is de **versterking van de competenties van medewerkers**, zowel op gebied van inhoud, bedrijfsvoering als sociale vaardigheden. Daarnaast zien medewerkers in een vlakke structuur zich niet in een carrièrespoor gedwongen waarbij ze een managementrol moeten opnemen die hen mogelijks niet ligt. Ze kunnen geleidelijk aan bepaalde managementtaken opnemen en hierin ervaring opdoen.

De belangrijkste regels en maatregelen

Uiteraard zitten werkerscoöperaties niet in een vacuüm. Ze staan in verbinding met tal van actoren en met de samenleving. Net als alle organisaties en ondernemingen ondervinden ook zij de invloed van het kader waarbinnen ze hun activiteiten uitvoeren.

Dat kader biedt bestaande werkerscoöperaties enerzijds mogelijkheden en kansen, een houvast. Anderzijds houdt dit kader ook bepaalde beperkingen in. Niet alleen voor de werkerscoöperaties die we tijdens onze interviews leerden kennen, maar ook voor wie er een wil oprichten.

Als vennootschap is een werkerscoöperatie onderhevig aan de vennootschapswetgeving. Gezien de specifieke plaats die arbeid en medewerkers binnen werkerscoöperaties krijgen, staan we het best ook even stil bij bepaalde delen van het arbeids- en sociale zekerheidsrecht. En omwille van de financiële participatie door de medewerkers nemen we ook specifieke fiscale bepalingen en regimes in beschouwing, net zoals de financieringsmogelijkheden op ondernemings- en medewerkersniveau. We sluiten dit hoofdstuk af met een beknopte weergave van de verschillende ondersteuningsmaatregelen die werkerscoöperaties kunnen gebruiken.

Waar dit hoofdstuk vooral stilstaat bij wat is en wat dit voor de geïnterviewden betekent, geven we in het volgende hoofdstuk een eerste aanzet over hoe het zou mogen of kunnen zijn. Daarbij doen we een beroep op de vele leerrijke voorbeelden uit het buitenland.

Vennootschapsrecht: vorm volgt inhoud

“Wat werkerscoöperaties betreft, volgt de juridische, formele structuur hetgeen nodig is om mensen effectief en duurzaam te laten samenwerken”, stelt advocaat Rudi Bollen, deskundig op het vlak van arbeidsrecht en actief in de Vlaamse coöperatieve beweging. Dit zagen we ook weerspiegeld in de verschillende interviews met werkerscoöperaties. Hoewel verbeteringen en aanvullingen van de vennootschapsvorm welkom zijn, vraagt het informele, het menselijke bij werkerscoöperaties de meeste aandacht. Kortom, ‘structuur volgt inhoud’.

In België bestaat er geen aparte juridische vorm waar structurele werkersparticipatie in past. De coöperatieve vennootschapsstructuur is niet de enige optie. Ook in andere vennootschapsvormen kunnen werkersparticipatie in winst, kapitaal en besluitvorming in principe een plaats krijgen.

Toch lijkt de coöperatieve vennootschapsvorm bij uitstek geschikt om werkersparticipatie in de praktijk te brengen en te verankeren, want:

- werkers-vennoten kunnen de vennootschap op maat maken omdat veel modaliteiten vrij te bepalen zijn (veel zogenaamde suppletieve regels in het wetboek van vennootschappen).
- het stemrecht hoeft niet ‘een aandeel, een stem’ te zijn. De medewerkers bepalen zelf het evenwicht tussen eigendom en inspraak.
- het kapitaal is variabel
- er zijn verschillende aandelencategorieën mogelijk
- er is keuze tussen uitstappen aan boekhoudkundige waarde of werken met ondeelbare reserves
- de werkerscoöperatie heeft een internationaal en historisch karakter als waardegedreven ondernemingsvorm

Deze bevindingen werden door de bevraagde werkerscoöperaties bevestigd. Choco, Tintelijn, Meerdael, Levuur en Ecopower stelden dat de coöperatieve vennootschapsstructuur geen te strak keurslijf maar net een voordeel betekent voor hun werking. Volgens Choco vormt de coöperatie “de meest creatieve, meest experimentele der vennootschapsvormen”. Tintelijn verwoordde het zo: “De structuur is geen ballast, maar schept integendeel veel ruimte.” Lekker GEC vond als voormalige vzw de cvba een geschikte vennootschapsvorm voor zijn

omschakeling omdat het hen de mogelijkheid bood hun bedrijfsfilosofie te behouden, echt “te ondernemen” én hun medewerkers medebeslissingsrecht en medeverantwoordelijkheid te geven.

“De structuur is geen ballast, maar schept integendeel veel ruimte”

Boven op een coöperatieve vennootschapsstructuur kan de werkerscoöperatie opteren voor een erkenning door de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) en/of voor een vennootschap met sociaal oogmerk (vso). De NRC werd in 1955 opgericht om het coöperatieve idee te verspreiden en het coöperatieve ideaal in stand te houden. Net omdat de coöperatieve vennootschapsvorm een erg flexibele juridische vorm is, kan de NRC-erkenning de coöperaties onderscheiden die volgens de coöperatieve waarden en principes handelen. De vso is dan weer een soort hoed die op om het even welke vennootschapsvorm kan worden geplaatst. Hij werd gecreëerd om tegemoet te komen aan de realiteit van vele vzw’s die toch in hoofdzaak handels-activiteiten uitoefenden maar geen winst nastreefden. Beide opties, de NRC-erkenning en de vso, brengen bepaalde voorwaarden en voordelen met zich mee. Die elementen relevant voor de werkerscoöperaties geven we hieronder of bij passende passages in het verdere hoofdstuk kort weer[10]. Het kader hieronder bevat een beknopte vergelijking.

	CVBA	Erkende CVBA	CVBA-SO
Min. vast kapitaal	€ 18.550	€ 18.550	€ 6.150
Stemrecht	Statutair bepaald	Beperkt (max. 10%)	Beperkt (max. 10 of 5%)
Dividend	Vrij te bepalen	Beperkt (max. 6%)	Beperkt (max. 6%)
Scheidingsaandeel	Vrij te bepalen	Vrij te bepalen	Max. nominaal

Om erkend te worden door de NRC moet een coöperatie aan een aantal voorwaarden voldoen, waaronder een beperkt stemrecht en beperkt dividend in zijn statuten opnemen. Dit laatste kan een knelpunt zijn voor werkerscoöperaties die (financiële) participatie willen stimuleren via het dividend. Een andere belangrijke voorwaarde voor NRC-erkenning is het verplicht gebruik van de restorno om eventueel resterende winst onder de vennoten te verdelen. Het bedrijfsoverschot, na aftrek van de algemene kosten, lasten, afschrijvingen, reserves en eventuele rente op aandelen in het vennootschapskapitaal, mag dus aan vennoten alleen worden uitgekeerd pro rata van hun verrichtingen met de vennootschap. Arbeid valt hier niet onder.

Ecopower, Tintelijn en Lekker GEC hebben NRC-erkenning. Q-bus en Choco gaven aan dat ze, respectievelijk omwille van hun concrete stemrechtverdeling en dividendbeleid, niet onder de NRC-voorwaarden vallen.

Een vennootschap met sociaal oogmerk moet, zoals de naam doet vermoeden, zijn sociaal oogmerk omschrijven en in rekening brengen bij het winstbeleid. Bij vereffening van de vennootschap krijgt het bedrag dat overblijft na uitbetaling van de schuldeisers en terugbetaling van de inbreng van vennoten, ook een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap. Een duidelijk principe van de vso is ook dat de vennoten geen of slechts een beperkt vermogensvoordeel nastreven. Net als bij de NRC-erkende coöperatie is ook de vso onderhevig aan de dividend- en stemrechtbeperking.

Lekker GEC is een vennootschap met sociaal oogmerk. Dit sociaal oogmerk houdt enerzijds een inhoudelijke voorbeeldfunctie in, en anderzijds een streven naar maximale professionele integratie van mensen uit de kansengroepen. Vennoten kunnen ook nooit met meerwaarde uit het kapitaal van Lekker GEC stappen.

Socialezekerheids- en arbeidsrecht: werknemers of zelfstandigen?

De **sociale zekerheid** beschermt mensen tijdens moeilijke periodes in hun loopbaan door hen een vervangings- en/of aanvullingsinkomen te bieden waarmee ze in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Een groot deel van de sociale zekerheid wordt gefinancierd door de bijdragen op arbeid. Het socialezekerheidsstelsel waaronder iemand valt, hangt af van zijn of haar sociaal statuut: zelfstandige of werknemer. Mensen met een statuut van werknemer hebben meer bescherming, maar er moeten ook meer bijdragen betaald worden door de werkgever en de werknemer.

In een werkerscoöperatie is het sociaal statuut van de medewerkers niet altijd duidelijk. De **band van ondergeschiktheid**, die het statuut van werknemer kenmerkt en die ontbreekt bij een zelfstandige, is in een werkerscoöperatie vaak niet duidelijk aan- of afwezig. Doordat een medewerker formeel medebeslissingsrecht heeft, kan er twijfel ontstaan. Er zijn vier algemene criteria om te bepalen of er een band van ondergeschiktheid bestaat: de wil van de partijen, de werktijd, de organisatie van het werk en de mogelijkheid om hiërarchische controle uit te oefenen. Bij een werkerscoöperatie zijn die criteria voor interpretatie vatbaar. Deze onduidelijkheid brengt belangrijke risico’s met zich mee voor de onderneming. Onterecht gebruik van het zelfstandigenstatuut wordt bestempeld als ‘schijnzelfstandigheid’ en is strafbaar[11], om misbruik door de werkgever tegen te gaan. Bovendien moeten bij sanctionering de niet-betaalde sociale zekerheidsbijdragen alsnog betaald worden. Aan de andere kant is ook ‘schijnwerknemerschap’ strafbaar. Wanneer bepaalde medewerkers in een werkers-coöperatie kiezen voor een zelfstandigenstatuut en anderen voor het werknemersstatuut, duikt de bijkomende moeilijkheid op dat er tussen beide een duidelijk onderscheid moet zijn.

De band van ondergeschiktheid is in een werkerscoöperatie vaak niet duidelijk aan- of afwezig

Wel is het duidelijk dat de hoedanigheid van **vennoot** of aandeelhouder (en dus lid van de algemene vergadering) op zich geen invloed heeft op het sociaal statuut. Het is dus sociaalrechtelijk neutraal. Alleen de arbeidsrelatie zelf en de eventuele aanwezigheid van een band van ondergeschiktheid zijn bepalend. En indien een vennoot het statuut van werknemer wil, mag hij of zij uiteraard geen meerderheidsaandeel in de onderneming hebben.

10. Voor een meer uitgebreide behandeling van de CVA, NRC en VSO, zie ‘De oprichting van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid’ van Peter Bosmans (Febecoop) en Delphine D’Hulstere, te raadplegen op http://www.coopkracht.org/images/phoca-download/handboek_net.pdf.

11. De regelgeving hierrond is vrij complex en de interpretaties kunnen verschillen van plaats tot plaats, en van onderneming tot onderne-ming. Voor bepaalde sectoren, waar het probleem van schijnzelfstandigheid vaak voorkomt, werd een mechanisme van vermoeden van het bestaan van een band van ondergeschiktheid ingevoerd op basis van negen criteria.

Voor de leden van de **raad van bestuur** ligt het iets moeilijker. Bij de uitoefening van het bestuursmandaat bestaat er in principe geen band van ondergeschiktheid: het moet in elke onderneming uitgeoefend worden onder het zelfstandigenstatuut (in hoofd- of bijberoep), tenzij het mandaat onbezoldigd is. In dat geval moet de bestuurder geen zelfstandigenstatuut aannemen. Maar wat met de arbeidsrelatie: kunnen medewerkers het sociaal statuut van werknemer aannemen als ze tegelijkertijd een bestuursmandaat opnemen? Om van een band van ondergeschiktheid te kunnen spreken bij medewerkers die tegelijk bestuurder zijn, moet de bestuurder bij de uitoefening van het werknemersmandaat onder controle staan van een orgaan (bv. de algemene vergadering), van een andere bestuurder of van een aangestelde van de vennootschap[12]. Ook moet er een wezenlijk verschil zijn tussen de functie als werknemer en de hoedanigheid van bestuurder, en tussen het loon als werknemer en eventuele vergoedingen als bestuurder.

De bevraagde werkerscoöperaties gebruiken zowel het werknemers- als het zelfstandigenstatuut. Soms is er binnen een en dezelfde onderneming zelfs een mix van beide. Bij De Wrikker en Ecopower hebben alle medewerkers het **werknemersstatuut**. Bij Lekker GEC geldt dit voor alle vaste medewerkers. Dit geeft medewerkers meer bescherming. Geen van hen gaf aan knelpunten bij dit sociaal statuut te ondervinden. Door een juridische mogelijkheid tot uitoefenen van hiërarchische controle te voorzien, scheppen ze klaarheid rond de band van ondergeschiktheid.

Bij Levuur en Thuisverpleging Meerdael hebben alle medewerkers het **zelfstandigenstatuut**. Levuur kiest daar bewust voor. Ze willen als gelijken aan tafel kunnen zitten, zonder verantwoordelijk hoeven te zijn voor het werk van iemand anders. Zowel Thuisverpleging Meerdael als Levuur gaf aan dat er bij hen geen risico op schijnzelfstandigheid bestaat. Medewerkers organiseren hun eigen werk en arbeidstijden en de zeer vlakke structuur maakt het onmogelijk om hiërarchische controle uit te oefenen. De werkers van beide ondernemingen krijgen loon op basis van prestaties (en dus geen vast salaris). Bij Levuur krijgen de medewerkers bovendien de ruimte om ook buiten Levuur opdrachten uit te voeren.

Choco, Tintelijn en Q-bus hebben **zowel medewerkers met een werknemersstatuut als met een zelfstandigenstatuut**. Bij Choco zijn de B- en C-vennoten werknemers en de A-vennoten zelfstandigen. Als de vrees voor het risico op schijnzelfstandigheid er niet was, zouden ze de ‘zelfstandige optie’ ook graag aanbieden aan de B- en C-vennoten. “Niet om fiscale redenen, maar als deel van een emancipatorisch traject in een dynamiek van ondernemerschap”. Tintelijn telt vijf werkers-vennoten met zelfstandigenstatuut en vier met werknemersstatuut. De kost was een belangrijk argument bij de oorspronkelijke keuze voor het statuut van zelfstandige. De overige negen medewerkers hebben allemaal het werknemersstatuut. Bij Q-bus hebben alleen de medewerkers die ook bestuurders zijn het zelfstandigenstatuut, de anderen hebben het werknemersstatuut. De op maat gesneden inventiviteit bij Q-bus toont echter aan dat het formeel verplichte verschil tussen beide groepen wel intern kan gecompenseerd worden. Q-bus kent een soort van intern sociaal vangnet dat de gevolgen van de zwakkere bescherming in het zelfstandigenstatuut beperkt. Zo wordt de eerste maand afwezigheid door ziekte van een zelfstandige intern opgevangen door dit gelijk te stellen aan de eerste maand gewaarborgd loon van de werknemers. Ook sloot Q-bus een extra pensioenverzekering af die de lagere pensioenopbouw voor de zelfstandigen compenseert. En de zelfstandigen nemen extra beroepskosten ten laste om hun lagere forfaitaire beroepskost in de personenbelasting op te vangen.

Het arbeidsrecht regelt onder meer **de verhoudingen tussen werknemers en werkgevers**. Het omvat allerlei maatregelen ter bescherming van de werknemers, voor de organisatie van het sociaal overleg, enz. Gezien het eerder beperkte personeelsbestand van de Vlaamse werkerscoöperaties zijn bepaalde wettelijke bepalingen van dit collectief arbeidsrecht op hen niet van toepassing (geen comité voor bescherming en preventie op het werk, noch ondernemingsraad).

Groupe Terre, met een 350-tal medewerkers in Wallonië, toont echter aan dat de eigen beslissingsstructuren en -processen niet altijd zomaar in overeenstemming kunnen worden gebracht met het collectief arbeidsrecht. Ten eerste zou er een overlap van organen ontstaan. Ten tweede kan het voor vakbonden moeilijk zijn om tegemoet te komen aan de werkwijze van Groupe Terre. Groupe Terre vraagt hen te aanvaarden dat mensen voor zichzelf spreken in plaats van vertegenwoordigd te worden en dat werkgevers en werknemers dezelfde personen kunnen zijn. Groupe Terre tracht zijn huidige werking van directe vertegenwoordiging te behouden door telkens in de periode van de sociale verkiezingen, om de vier jaar, een referendum te organiseren met de vraag of de medewerkers de bestaande werkwijze willen behouden dan wel syndicale vertegenwoordiging willen. Tot op vandaag stemde altijd zo’n 75% van de medewerkers voor het eerste. Ze zetten de syndicale kiesprocedure dan stop omdat er geen kandidaten zijn. Bijgevolg kunnen de sociale overlegorganen ook niet worden opgericht. Deze oplossing is kwetsbaar omdat ze niet meer werkt wanneer een vakbond een werknemer vindt die zich kandidaat wil stellen[13].

In principe is de werkerscoöperatie niet in strijd met de doelstellingen van het collectief arbeidsrecht, maar vormt ze een aanvulling. De werkerscoöperatie gaat nog een stap verder door de werkers niet alleen een advies- en informatiefunctie te geven, maar hen ook actief te laten participeren bij de besluitvorming en de strategische keuzes, en dit al in een vroege fase van het proces.

Voor een meer uitgebreide behandeling verwijzen we graag naar het boek *Werkerscoöperatie, het ondernemerschap anders bekeken* van onder meer Rudi Bollen en Dirk Ameel, dat eind 2015 verschijnt.

Fiscaliteit: participatiewet voorop

Een werkerscoöperatie valt, net als alle vennootschappen, onder het stelsel van de vennootschapsbelasting[14]. De vennootschapsbelasting wordt geheven op het fiscaal resultaat van een vennootschap. Bovendien moet op de eventuele dividenden roerende voorheffing worden betaald. Vennoten van NRC-erkende coöperaties genieten echter een beperkte fiscale vrijstelling van hun dividend[15].

Echte moeilijkheden of knelpunten met het fiscaal kader ondervinden de bevraagde werkerscoöperaties niet. Op de beperkte fiscale uitzonderingsmaatregel voor NRC-erkende coöperaties na, bestaat er geen apart statuut voor werkerscoöperaties en bijgevolg ook geen apart fiscaal kader. Daarom beschrijven we de algemeen geldende fiscale maatregelen die voor bestaande of nog op te starten werkerscoöperaties een meerwaarde kunnen zijn.

Wat de fiscale behandeling van de **deelname** van werknemers **aan het kapitaal en de winst** betreft, vormt het Koninklijk Besluit Monory-De Clerck (en de uitbreiding Monory-bis in 1984) sinds 1982 het wetgevend kader. In 1999 werd dit kader aangevuld met een wet over aandelenopties. Die twee regimes moedigen structurele participatie in theorie en praktijk weinig tot niet aan, en we behandelen ze hier dan ook niet. Op 22 mei 2001 werd een nieuwe wet uitgevaardigd m.b.t. aandeelhouderschap en winstdeelname door werknemers, de

12. Cassatie 27/04/98

13. Het Europees project RE: Dialogues (2012-2014), op initiatief van Groupe Terre, deed hierover onderzoek en formuleerde als aanbevelingen onder meer: 1) de vertegenwoordiging van participatieve bedrijven in de sociale overlegorganen naast de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers en 2) de ontwikkeling van een wettelijk kader voor participatief beheer en directe democratie in de onderneming. Groupe Terre benadrukt hierbij dat elkaar leren kennen een belangrijke eerste stap is die al veel barrières verwijdert. (http://www.terre.be/page.php?pagID=267)
14. Of, onder bepaalde voorwaarden, onder het stelsel van de rechtspersonenbelastingen.
15. 190 euro voor aanslagjaar 2014.

zogenaamde **participatiewet**, of voluit de 'Wet betreffende de werknemersparticipatie in de **winst en het kapitaal** van de vennootschappen'. Op die participatiewet gaan we dieper in, want deze wet maakt het mogelijk om participatie op een meer structurele en tegelijk fiscaal vriendelijke wijze in te bouwen[16].

De participatiewet biedt vennootschappen namelijk de mogelijkheid om, mits naleving van enkele voorwaarden, **alle werknemers**[17] te laten delen in de winst, en dit binnen een aantrekkelijk fiscaal stelsel en zonder dat de werknemers persoonlijke uitgaven hoeven te doen. Voorwaarde is wel dat een participatieplan nooit wordt aangewend voor de vervanging of omzetting van de lonen, voordelen, premies of aanvullingen die in individuele of collectieve overeenkomsten voor de werknemers worden voorzien. Het totale bedrag van de deelname door de werknemers in het kapitaal en de winst is binnen het fiscaal stelsel ook beperkt tot maximaal 20% van de winst na belasting, of tot maximaal 10% van de totale brutoloonmassa.

Indien de winst wordt uitgekeerd in de vorm van aandelen, bestaat het fiscaal regime voor participatieplannen eruit dat de door de vennootschap toegekende aandelen niet onder het loonregime vallen en ook vrijgesteld zijn van sociale zekerheidsbijdragen zowel voor de werkgever als voor de werknemer. De bevrijdende belasting bedraagt 15% indien de aandelen minstens twee en hoogstens vijf jaar onbeschikbaar worden gemaakt[18].

De grootste drempel is het opstellen van een bedrijfs-cao die alle elementen van de participatie regelt

Ook wanneer de winst wordt uitgekeerd, wordt dit onder de participatiewet niet tot het loonregime gerekend. Wel moet er een specifieke solidariteitsbijdrage van 13,07%[19] op worden ingehouden, net als een bevrijdende belasting van 25% op het resterende bedrag. Voor de zogenaamde '**kleine vennootschappen**' (art. 15 W. Ven.) voorziet de participatiewet een speciale optie, namelijk een **investeringsspaarplan**. Bij deze optie worden de aan de werknemers uitgekeerde winsten opnieuw ter beschikking gesteld van de onderneming in de vorm van een niet-achtergestelde lening, met een looptijd tussen de twee en vijf jaar en aan te wenden voor investeringen in vaste activa. Hierdoor vervalt de solidariteitsbijdrage van 13,07%.

Deze wet is voor werkerscoöperaties het meest relevant, maar hij is behoorlijk complex en vraagt heel wat administratie. De grootste drempel is het opstellen van een bedrijfs-cao die alle elementen van de participatie regelt.

Financiering: klassieke en specifieke bronnen

Wat de financiering betreft, zijn er twee centrale vragen. Heeft de onderneming voldoende financieringsmogelijkheden om de opstart, de werking en de nodige investeringen mogelijk te maken? En hebben de werkers, individueel en/of collectief, toegang tot financiering om te participeren in hun eigen onderneming, bijvoorbeeld bij overname van de onderneming door de werkers?

Wat de financiering op het niveau van de onderneming zelf betreft, moeten werkerscoöperaties uiteraard dezelfde regels volgen als alle andere ondernemingen en kunnen ze in theorie dezelfde financieringskanalen en -producten gebruiken.

Gezien de bevraagde werkerscoöperaties zich vooral in weinig kapitaalintensieve sectoren bevinden, gaven zij aan weinig tot geen noemenswaardige problemen te ondervinden bij de financiering van hun werking. Multistakeholdercoöperatie Ecopower bevindt zich daarentegen wel in de zeer kapitaalintensieve sector van de duurzame energieproductie. Hun structuur en werking als burgercoöperatie voorziet echter in de nodige middelen, ter beschikking gesteld door de burgers- en klanten-vennoten.

Boven op de klassieke financieringsopties kunnen NRC-erkende coöperaties ook een beroep doen op financiering door Trividend, een risicokapitaalverschaffer die zich specifiek richt op ondernemingen in de sociale economie en financiering toekent in de vorm van achtergestelde leningen of kapitaalparticipatie[20]. Deze financiering wordt gezien als eigen vermogen en heeft dus ook een hefboomeffect naar andere mogelijke kredietverstrekkers. Bovendien zijn de (werkers-)coöperaties met NRC-erkenning onder bepaalde voorwaarden ook vrijgesteld van de prospectusplicht wanneer ze geld willen ophalen bij het brede publiek[21].

Wat de financiering van de individuele medewerker voor de intrede in het kapitaal betreft, voorziet het Wetboek van Vennootschappen in de mogelijkheid dat een vennoot in plaats van geld ook een inbreng in natura bij wijze een kapitaalparticipatie kan plaatsen. De rechtstreekse inbreng van arbeid valt niet onder het begrip 'in natura'[22], terwijl dit bij andere vennootschapsvormen wel het geval is.

Steun en begeleiding, zowel voor kmo's als sociale economie

Als vennootschap kunnen ook werkerscoöperaties van alle steunmaatregelen en begeleiding voor ondernemingen en kmo's gebruik maken. Voorbeelden hiervan zijn de kmo-innovatieprojecten gesteund door het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) en de kmo-portefeuille van het Agentschap Ondernemen.

Erkende coöperaties kunnen een beroep doen op de ondersteuningsmaatregelen voor de sociale economie.

Erkende coöperaties vallen onder de noemer Sociale Economie en bijhorend besluit. Daardoor kunnen zij ook een beroep doen op de ondersteuningsmaatregelen voor de sociale economie. Een van die maatregelen is de adviespremie voor oprichting of voor ad hoc advies bij begeleiding door een erkend adviesbureau zoals

16. Een beoordeling van de toepassing en voordelen van de verschillende fiscale gunstmaatregelen gericht op werknemersparticipatie wordt gegeven in Geert Janssens (VKW), 2010, *Ondernemingsparticipatie. De betere kruiden in de soep.*
17. Uitzonderingen kunnen op basis van anciënniteit. Eventuele verschillen tussen werknemers mogen er slechts zijn op basis van welbepaalde, vastgelegde criteria (bv. salaris, functie, opleidingsniveau). Zelfstandigen vallen buiten dit fiscaal stelsel.
18. Indien deze onbeschikbaarheidsvoorwaarde wordt geschonden, wordt een aanvullende belasting van 23,29% geheven.
19. Dit stemt overeen met het percentage van de algemene werknemersbijdrage.
20. Financiering bij Trividend is beperkt tot 150.000 euro (eventueel te verhogen door inschakeling van financieringspartners uit het netwerk van Trividend). Trividend investeerde sinds het ontstaan in 2011 ruim 4,5 miljoen in een 85-tal dossiers. Meer info op www.trividend.be.
21. Maximaal 5.000 euro p.p. en 5 miljoen euro in totaal (over periode van 12 maand). Voor meer info over de prospectus-vrijstelling, zie de brochure 'Directe investering, Laat het grote publiek u financieren' van Financité i.s.m. Febecoop, te vinden op www.financite.be/sites/default/files/guide-nl-3.pdf.
22. Het betreffend art. 394 W. Ven. stelt letterlijk "met uitsluiting van verplichtingen tot het verrichten van werk of diensten".

Febecoop Adviesbureau. Verder kunnen zij zich als actoren in de sociale economie wenden tot In-C, het collectieve ondersteuningsorgaan voor de Vlaamse sociale economie. Ook worden voor de sociale economie regelmatig vormingen of infomomenten georganiseerd, gratis of aan verlaagd tarief.

Als coöperatieve vennootschap kunnen coöperaties zich ook aansluiten bij Coopkracht, het overleg-platform voor coöperatieve ondernemingen in Vlaanderen[23]. Veel informatie en documentatie over coöperatief ondernemen staat op de portaalsite cooperatiefvlaanderen.be.

23. Voor meer info, zie www.coopkracht.org.

Pistes voor de ontwikkeling van werkerscoöperaties in Vlaanderen

Dit hoofdstuk brengt een weergave van de behoeftes en noden die de bevraagde werkerscoöperaties aangeven. We gaan ook in op de pistes die we zelf mogelijk achten om het potentieel van werkerscoöperaties in **Vlaanderen** ten volle te benutten. Relevante praktijken waarmee andere landen de ontwikkeling van werkers-coöperaties stimuleren, leveren hierbij de nodige inspiratie.

Na een beschrijving van mogelijke verbeteringen aan het bestaande wetgevende kader (voortbouwend op vorig hoofdstuk), volgen nog drie andere strategieën. Die zijn respectievelijk gericht op het potentieel van startende ondernemingen, bestaande werkerscoöperaties en ondernemingen die zich tot werkerscoöperatie willen omvormen.

Een gepast kader

Vennootschapsrecht: een apart statuut in het buitenland

De bevraagde werkerscoöperaties pleitten niet onmiddellijk voor een specifieke vennootschapsvorm voor werkerscoöperaties, want ze ondervonden weinig tot geen hinder van de modaliteiten van de coöperatieve vennootschapsstructuur. Enerzijds volgt de wet het best de praktijk. Een apart statuut is maar nodig indien hier vraag naar is en indien het aantal werkerscoöperaties stijgt. Het statuut kan dan uitgewerkt worden op basis van de praktijkervaringen. Anderzijds kan een gezamenlijk statuut het aantal werkerscoöperaties juist doen toenemen, doordat veel aspecten van de ondernemings- en beheerstructuur al ingevuld zijn. Hierdoor moeten ondernemingen zelf veel minder keuzes te maken en kunnen ze hun participatieve werking makkelijker in de praktijk omzetten. Het maakt ook aangepaste fiscale en andere maatregelen mogelijk.

Hieronder beschrijven we drie buitenlandse voorbeelden van vennootschapsstructuren gericht op werkers-coöperaties.

In **Spanje** zijn er de *Sociedades Laborales*, vennootschappen van werknemers-vennoten. De Sociedad Laboral kan gezien worden als een statuut toegekend aan naamloze vennootschappen of aan vennoot-schappen met beperkte aansprakelijkheid. In 2013 was deze vennootschapsvorm goed voor zo'n 64.000 jobs, verspreid over een kleine 12.000 ondernemingen, met een sterke vertegenwoordiging in de industrie en de bouw. In deze vennootschapsvorm, waartoe ook andere vennootschappen zich kunnen omvormen, moeten de werkers samen meer dan 50% van de aandelen hebben. Een andere vereiste is dat de totale arbeidstijd van medewerkers die geen vennoot zijn niet meer dan 25% (kleine ondernemingen) of 15% (grotere ondernemingen) bedraagt van de arbeidstijd gepresteerd door werkers-vennoten. Verder moet de arbeidsbetrekking van onbepaalde duur zijn.

Wanneer een werker-vennoot uit het kapitaal stapt, krijgen de werkers die nog niet de mogelijkheid hadden om financieel te participeren voorrang bij het overkopen van de aandelen. Het stemrecht bij een Sociedad Laboral is evenredig met het aantal aandelen, waar dit bij een Belgische coöperatieve vennootschap flexibel te bepalen is.

In **Frankrijk** zijn de **SCOPS**, de *Sociétés coopératives ouvrière de production*, ook wel *Sociétés coopératives et participatives* genoemd, bijzonder geschikt voor het organisatiemodel van werkers-coöperaties. Net als de Sociedad Laboral moet de SCOP ofwel de vorm van een naamloze vennootschap ofwel een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid aannemen. Daarop worden dan de beginselen van het coöperatief recht toegepast. Medewerker-vennoten van een SCOP hebben elk evenveel stemrecht, bezitten samen minstens de helft van de aandelen en 65% van het stemrecht, en kiezen zelf de bedrijfs-

leider[24]. Bij uittreden wordt nooit een meerwaarde uitgekeerd aan de vennoten en op de geboekte winst wordt een minimale verdeelsleutel toegepast[25].

Nog een andere vennootschapsvorm gericht op werkerscoöperaties is de arbeidscoöperatie, de *Coopérative de travail* in **Quebec**. Naast bepalingen die voor elke coöperatie gelden, zijn er bijzondere bepalingen voor het specifieke type van coöperatie. In een arbeidscoöperatie wordt de restorno berekend in verhouding tot hoeveel een medewerker het laatste financiële werkingsjaar voor de coöperatie gewerkt heeft. Dit volume kan op verschillende manieren gemeten worden en de restornovoet kan variëren volgens de aard van het werk.

Socialezekerheids- en arbeidsrecht: graag meer duidelijkheid

De bevraagde werkerscoöperaties willen meer duidelijkheid over het sociaal statuut. Het onderscheid tussen het statuut van werknemer en zelfstandige, en de risico's op en de gevolgen van een andere interpretatie door de overheid zijn voor verschillende werkerscoöperaties namelijk een belangrijk aandachtspunt. Indien mogelijk komt deze duidelijkheid er zonder een extra sociaal statuut, en als het moet mét een afzonderlijk statuut.

Bij het vormen van grotere werkerscoöperaties zal er ook nood zijn aan duidelijkheid over de vraag of de eigen, vaak op maat van de onderneming gesneden overlegstructuren en participatieve procedures volstaan en wettelijk zijn, en hoe ze zich verhouden tot de collectieve arbeidsrechtelijke bepalingen.

In **Nederland** kunnen de zogenaamde sociocratische ondernemingen een uitzondering krijgen op het sociaal overleg. Daarvoor moeten ze kunnen aantonen dat ze op een doorgedreven participatieve manier werken volgens het sociocratische model. Vakbonden kunnen bezwaar aantekenen[26]. Schoongewoon, een Nederlandse werkerscoöperatie van schoonmaaksters, gaat proactief de dialoog aan met overheid en vakbonden over haar structuur en werking, en de gevolgen op het vlak van arbeids- en sociale zekerheidsrecht.

Werkerscoöperaties en vakbonden vertrekken vaak van dezelfde kernwaarden zoals solidariteit, waardigheid en rechtvaardigheid

In de **Verenigde Staten** gaan vakbonden en werkerscoöperaties zoek naar mogelijke samenwerkingen, onder de noemer *Union Cooperatives*. De samenwerking is gebaseerd op de doelstelling die ze delen, namelijk dat werkers elkaar ondersteunen om in hun levensonderhoud te voorzien. Bovendien vertrekken zowel werkers-coöperaties als vakbonden vaak van dezelfde kernwaarden zoals solidariteit, waardigheid en rechtvaardigheid. Deze werkvorm heeft vooral potentieel bij grote(re) werkerscoöperaties, waar de afstand tussen individuele medewerkers en de onderneming te groot dreigt te worden. Hierbij combineert het *Union Cooperative*-model het eigenaarschap van de coöperatie met de verantwoordelijkheid van het collectief overleg[27].

24. Een bevoegdheid die bij vennootschappen over het algemeen is weggelegd voor de raad van bestuur.
25. Bij een SCOP moet minstens 16% van de winst geherinvesteerd worden in de onderneming, minstens 25% uitgekeerd worden aan de medewerkers en minstens 33% gebruikt worden om het eigen vermogen te versterken.
26. https://www.ser.nl/nl/taken/bestuurlijke/orenmedezeggenschap/ontheffingorplicht.aspx.

Sensibiliseren, informeren en faciliteren

Bij de oprichting of omvorming van een onderneming zien we twee belangrijke momenten waarbij informatie over werkerscoöperaties het verschil maakt: de beeldvorming over hoe een onderneming georganiseerd wordt én het echte oprichtingsmoment. Daarnaast stellen we ook het potentieel van concrete ondernemingsmodellen voor bepaalde sectoren of activiteiten vast. Die kunnen de drempel voor starters verlagen en hen voor de optie werkerscoöperatie doen kiezen. Ook een beschermend kader in de trant van de bestaande activiteitencoöpera-ties of ontwikkelingscentra kan starters ondersteunen.

Sensibiliseren: een plaats krijgen in opleidingen

De coöperatie en het coöperatieve gedachtegoed zitten opnieuw in de lift. Dat neemt niet weg dat deze ondernemingsvorm nog weinig gekend is. De werkerscoöperatie, met haar specifieke vorm en werking, is nóg minder gekend. Bovendien bestaan over coöperatief ondernemen nog altijd stereotypes en vooroordelen.

In het **onderwijs** komt de coöperatieve onderneming en rechtsvorm maar (heel) beperkt aan bod. In managementopleidingen of in het vak vennootschapsrecht wordt de coöperatie amper behandeld. Het klassieke beeld dat jongeren meekrijgen van de organisatie van een onderneming en van de bijbehorende management-instrumenten, maakt het er niet gemakkelijker op om de stap naar een werkerscoöperatie te zetten.

In **ondernemersopleidingen** en bij het aanbieden van **informatie voor potentiële starters** moet de (werkers) coöperatie dan ook een plaats krijgen. Aan de universiteit van Luik slaagt de *Académie des Entrepreneurs Sociaux* erin een hele dynamiek te creëren. Een andere mogelijkheid is een online cursus uitwerken en aanbieden als keuzevak binnen verschillende opleidingen en aan meerdere universiteiten om meer mensen te laten kennismaken met het coöperatieve model. In Finland creëerde de federatie van coöperaties samen met de academische wereld een leerstoel en een erkende lessenreeks. In onder andere Nederland, Frankrijk en Groot-Brittannië introduceerden managementopleidingen het *Team Academy*-model uit Finland dat studenten echte ondernemingen leert oprichten en doen bloeien, in de vorm van werkerscoöperaties. Imago-onder-steunende maatregelen (campagne, logo, website met filmpjes) kunnen op termijn interessant zijn om de werkerscoöperatie naar voren te brengen als (bijvoorbeeld) een moderne, dynamische en leuke ondernemings-vorm voor jonge creatievelingen. In Zweden kwam er een tv- en radiocampagne nadat een enquête aantoonde dat veel jongeren ervan dromen om samen met anderen een kleine onderneming te starten.

Managementopleidingen in Nederland, Frankrijk en Groot-Brittannië introduceerden het Team Academy-model uit Finland dat studenten echte ondernemingen leert oprichten

27. Zie bv. Witherell R., An emerging solidarity: Worker cooperatives, unions, and the new union cooperative model in the United States, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_234173.pdf

De bevraagde werkerscoöperaties zijn erover verbaasd dat de **vakbonden** niet meer initiatief nemen. Maar ook het **verenigingsleven** pikt de werkerscoöperatie als organisatievorm nog niet vaak op. In het verleden waren er wel verenigingsinitiatieven rond zelfbeheer door werkers. Een voorbeeld hiervan was volkshogeschool Elcker-ik dat mee aan de wieg stond van onder andere garagecollectief De Krikker en drukkerij De Wrikker.

De bestaande werkerscoöperaties **promoten** het model wel zelf. Tintelijn, bijvoorbeeld, geeft lezingen in middelbare scholen en in het hoger onderwijs. Choco publiceerde drie boeken en geeft ook lezingen. De Wrikker ontvangt regelmatig geïnteresseerde groepen. Ook Thuisverpleging Meerdael wordt door de sector gevraagd om te spreken over hun manier van samenwerken. Schrijvers-activisten zoals Walter Lotens en Dirk Barrez inspireren met hun recente boeken en lezingen. Dit is belangrijk. Maar er is meer nodig om niet alleen de meest overtuigde en moedige ondernemers aan te spreken: een ondersteunende adviesinfrastructuur en breed beschikbare informatie.

Informeren: aankloppen bij notaris of boekhouder

Wanneer ze een onderneming oprichten, doen de meeste starters in de eerste plaats een beroep op een **notaris en/of boekhouder**. Ook bij deze beroepsgroepen is de werkerscoöperatie weinig gekend, onder meer doordat ze ontbreekt in juridische en economische opleidingen. Communicatiebureau Choco prijst zich gelukkig dat ze destijds met een boekhouder werkten die hen over het bestaan van de cvba-vorm informeerde. Bij Thuisverpleging Meerdael waren ze met juristen aan hun statuten aan het werken, toen ze een coöperatieve adviseur ontmoetten en hun project in een stroomversnelling kwam. De anderen kenden al bestaande werkerscoöperaties of waren geïnteresseerd in de coöperatieve vorm.

Maar het gaat er niet alleen om of de werkerscoöperatie als ondernemingsvorm al dan niet gekend is. Een beroep kunnen doen op ervaring en kennis en concrete antwoorden krijgen op vragen bouwt aan het nodige vertrouwen en gaat de koudwatervrees ten aanzien van een werkerscoöperatie tegen. Wanneer starters bij een **bedrijfsadviseur, boekhouder of notaris** komen met het idee om een werkerscoöperatie op te richten, is het van belang dat ze niet op een muur van onbegrip of stilte stoten. Daarnaast hebben veel starters wel een ondernemingsplan, maar zij vragen advies over welke vennootschapsvorm ze het best gebruiken voor hun onderneming. Het is dus van belang dat bedrijfsadviseurs, boekhouders en notarissen de coöperatieve vennootschapsvorm zien als mogelijk interessant, de basisbeginselen kunnen uitleggen en eventueel een specialist kunnen raadplegen. Informatie en tools ter beschikking stellen aan deze beroepscategorieën is nodig en nuttig.

Informatie en tools ter beschikking stellen aan deze beroepscategorieën is nodig en nuttig

In **Schotland** werkt *Co-operative Development Scotland* daarom nauw en structureel samen met *Scottish Enterprise*, de ondersteuner van Schotse ondernemingen. Maar aangezien adviseurs niet gemakkelijk iets zullen aanraden waarover ze zich niet stevig in hun schoenen weten staan en waarin ze minder vertrouwen hebben, zijn infomomenten en opleidingsmogelijkheden essentieel. Het coöperatief centrum in Tampere, Finland, ontwikkelde met *Enterprising Together* niet alleen een radio- en tv-campagne, maar ook een robuust en trapsgewijs programma om reguliere bedrijfsadviseurs te informeren over en op te leiden in coöperatieve ondernemingsmodellen. Tijdens adviestrajecten met klanten kunnen zij rechtstreeks een beroep doen op specialisten van het coöperatief centrum. Mogelijke voordelen van integratie binnen de reguliere adviesstructuren (in vergelijking met een parallel circuit voor mensen geïnteresseerd in het coöperatieve model) zijn een breder bereik en minder stigmatisering.

Faciliteren: een veilige omgeving bieden

Organisaties, verenigingen of publieke instanties kunnen ook zelf bewust en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om werkerscoöperaties op te richten en naar geïnteresseerde ondernemers en/of medewerkers. Ze kunnen daarbij de nodige informatie en ondersteuning bieden, en een ‘veilige’ omgeving.

Een organisatie kan een ondernemingsmodel uitwerken dat aan bestaande maatschappelijke of individuele noden en behoeftes tegemoetkomt. Starten kan altijd met een aantal (basis)instapmodellen die gaandeweg en volgens de opgedane terreinervaring bijgestuurd worden. Deze werkwijze kan de drempel voor potentiële ondernemers sterk verlagen en laat toe om de opgedane kennis, aangepast aan de concrete omstandigheden, opnieuw toe te passen in andere situaties. Deze franchiseachtige coöperatieve ontwikkeling leidde in San Francisco tot de oprichting van zes bakkerijen (Arizmendi) en vijf groene schoonmaakdiensten (WAGES). De begeleiding bij oprichting kan nog altijd intensief zijn.

Deze franchiseachtige coöperatieve ontwikkeling leidde in San Francisco tot de oprichting van zes bakkerijen en vijf groene schoonmaakdiensten.

Een voorbeeld van een **stimulerende of beschermende omgeving** is de vroegere volkshogeschool Elcker-Ik in Antwerpen. Als lokaal ontwikkelingscentrum bood het een kader en omgeving voor sociaal werk, buurtontwikkeling en lokale tewerkstelling. Ook het bestaande kader van de activiteitencoöperaties is hiervan een voorbeeld. Activiteitencoöperaties bieden werklozen de mogelijkheid om een eigen activiteit of product te ontwikkelen en te factureren met behoud van hun uitkering. Momenteel zien we gelijkaardige initiatieven bij de Vlaamse jeugdhuizen en instellingen voor hoger onderwijs. Voorlopig zijn zowel deze nieuwe initiatieven als de activiteitencoöperaties voornamelijk gericht op het stimuleren van individueel ondernemerschap. Ze vormen een soort van transitiefase waarna ieder zijn of haar eigen weg gaat. Niets belet echter om deze structuren in te zetten als een platform voor mensen die samen willen ondernemen. Daartoe kunnen de activiteitencoöperaties en gelijkaardige nieuwe initiatieven zelf echte werkerscoöperaties worden én een broedplaats vormen voor vele nieuwe werkerscoöperaties die na een groeifase zelfstandig en collectief de vleugels uitslaan.

Bestaande werkerscoöperaties ondersteunen

Een werkerscoöperatie kan uiteraard alle ondersteuningsmechanismen en instrumenten gebruiken die ontwikkeld zijn voor alle coöperaties. Enkele werkerscoöperaties vonden het ICA-kompas nuttig. Het ICA-kompas is een online instrument dat coöperaties helpt om de zeven principes van de Internationale Coöperatieve Alliantie in hun bedrijfsvoering te verankeren. Maar er zijn ook een aantal technische en sociale zaken die eigen zijn aan een werkerscoöperatie en voortvloeien uit de dagelijkse werkrelaties tussen de vennoten.

Er is ruimte om de bestaande diensten beter te richten op de specifieke noden van werkerscoöperaties en om ze te versterken. We maken een onderscheid tussen ondersteuning voor individuele werkerscoöperaties en ondersteuning voor werkerscoöperaties als groep of sector.

Individuele ondersteuning: het belang van externe expertise

Externe **begeleiding** kunnen inschakelen op bepaalde momenten in het leven van een onderneming is van groot belang. Alle bevraagde werkerscoöperaties deden al een beroep op externe begeleiding in de loop van hun bestaan. Meestal klopten ze aan bij een van de erkende adviesbureaus, maar soms ook bij andere consulenten. Aan de ene kant bieden de adviesbureaus inhoudelijke en technisch-juridische kennis, zoals bij een hertekening van de organisatiestructuur of bij de erkenningsprocedure als coöperatie. Aan de andere kant bieden ze om procesbegeleiding. Vaak gaat het om een combinatie van beiden. Meestal roept de groep externe begeleiding in wanneer hij zelf niet meer tot een oplossing komt. Een zware conflictsituatie mondt na procesbegeleiding niet zelden uit in een aanpassing van de organisatiestructuur of -processen. Externe begeleiding komt ook van pas om een goede groepsdynamiek te bevorderen en daarmee problemen te voorkomen. Enkele werkerscoöperaties organiseren regelmatig een teamdag met externe begeleiding.

Ondersteuning specifiek gericht op werkerscoöperaties ontbreekt grotendeels. Op **wettelijk** vlak gaat het om kennis over specifieke onderdelen van het arbeidsrecht, fiscaal recht en de aandelenstructuur, waar de meeste boekhouders en notarissen vandaag weinig mee vertrouwd zijn. Hiervoor ontbreekt het meestal ook aan gemakkelijk raadpleegbaar materiaal. Op vlak van **arbeidsorganisatie en personeelsbeleid** is het zoeken naar andere manieren van planning, coördinatie van de activiteiten, participatie en disciplinering die overeenkomen met het principe van samenwerking op basis van gelijkwaardigheid. Op sociaal vlak gaat het onder andere om communicatieve en participatieve vaardigheden, ondernemersmentaliteit, initiatief en verantwoordelijkheid. Werken in groep komt maar met mondjesmaat aan bod in het onderwijs en veel mensen zijn er bijgevolg niet vertrouwd mee.

Het aanbod van **opleidingen** over wetgeving, arbeidsorganisatie en personeelsbeleid en opleidingen op sociaal vlak kan versterkt worden. Gezien er geen modules bestaan over alle aspecten, is het raadzaam om te starten met een uitwisseling van praktijken tussen werkerscoöperaties en om die te documenteren. Bestaande ervaringen kunnen ook gebundeld worden in draaiboeken en hulpinstrumenten die andere werkerscoöperaties kunnen inspireren. Een specifiek aandachtspunt is het introduceren van de coöperatieve principes bij nieuwe medewerkers en bestuurders. Die introductie samen met andere coöperaties organiseren kan efficiëntiewinst betekenen én uitwisseling en samenwerking bevorderen.

Om de **toegang** tot begeleiding en vorming te verbeteren, kan de bestaande expertise in kaart worden gebracht, zodat werkerscoöperaties beter zicht hebben bij wie ze kunnen aankloppen. Wanneer specialisatiegebieden en ervaring bekend zijn, vinden coöperaties gemakkelijker de geschikte begeleiding. Een **expertisenetwerk** rond werkerscoöperaties kan ook interessant zijn voor kennisuitwisseling en samenwerking tussen experten uit de erkende adviesbureaus, onafhankelijke consulenten, juridische specialisten en onderzoekers. Bovendien moet dan niet iedereen alle kennis in huis hebben en is er meer ruimte voor het opbouwen van gespecialiseerde kennis en ervaring. De *CoopZone Developers' Network Co-operative* in **Canada** is een voorbeeld van zo'n netwerk.

De **betaalbaarheid** is ook van belang. In periodes van stagnatie en crisis kan externe begeleiding vereist zijn, ook om bijvoorbeeld het groepsproces in goede banen te leiden. Een blokkering van het groepsproces op die momenten kan het functioneren van de onderneming sterk doen foutlopen en in bepaalde gevallen haar einde betekenen. Gepaste ondersteuning op die moeilijke momenten betaalbaar(der) maken, is dus cruciaal voor het duurzaam voortbestaan van werkerscoöperaties.

De **financieringsmogelijkheden** zelf vormen ook een belangrijk ondersteuningsinstrument voor werkerscoöperaties. Zoals in vorig hoofdstuk beschreven, is niet alleen financiering op het ondernemingsniveau relevant, maar ook de financiering van de kapitaalparticipatie door de medewerkers.

In het **Verenigd Koninkrijk** kunnen ondernemingen gebruik maken van het SAYE-schema, *Save As You Earn*. Voor de onderneming biedt het SAYE-schema via de participatie door de medewerkers een manier om aan nodige financiering te geraken. Voor de medewerker vormt het SAYE-schema een belegging (en dus per definitie risicovol) die een deel van zijn of haar salaris vervangt. De medewerker gaat vrijwillig een contract van drie tot vijf jaar aan met een bank (of bouwonderneming) die bij de financiering (of de bouw) van de onderneming van deze werknemer betrokken is. De bank houdt maandelijks een bedrag af van het nettoloon van de werknemer. Dit bedrag wordt door de onderneming aan de werknemer uitgekeerd in de vorm van aandelenopties van de eigen onderneming. Het SAYE-schema is gericht op alle werknemers, alleen op basis van anciënniteit kunnen werknemers worden uitgesloten.

Wanneer **nieuwe vennoten** tot een werkerscoöperatie toetreden, kan de onderneming leningen of andere overbruggingsmaatregelen aan de medewerkers aanbieden zodat ze tot het kapitaal kunnen toetreden. In **Spanje** speelt ook de overheid een faciliterende rol bij de toetreding van medewerkers tot het kapitaal van hun *Sociedad Laboral*. Zo kent Spanje zelfs zonder zicht op terugbetaling vormen van steun toe aan werknemers met een bescheiden inkomen zodat ze meerderheidsaandeelhouders in het kapitaal van hun onderneming kunnen worden. De Spaanse overheid geeft werklozen die bij een *Sociedad Laboral* aan de slag gaan de mogelijkheid om hun uitkeringen als een forfait te ontvangen op voorwaarde dat ze die als kapitaal in de vennootschap inbrengen.

Rekrutering van medewerkers die op termijn vennoot willen worden, is niet altijd eenvoudig. Evenmin is het gemakkelijk om geschikte externe bestuurders te vinden die nog niet overbevraagd zijn. Anderzijds zijn er mensen die geïnteresseerd zijn in het coöperatief ondernemen maar geen coöperatie vinden waar ze zich bij kunnen aansluiten als medewerker of als bestuurder. Daarom kan het interessant zijn om ook in te zetten op het samenbrengen van geïnteresseerden met werkerscoöperaties. Het coöperatief centrum in Tampere, Finland begeleidt ook mensen die medewerker-vennoot willen worden bij een bestaande coöperatie maar zelf geen ondernemingsidee of -plan hebben.

Collectieve ondersteuning door de krachten te bundelen

Sommige werkerscoöperaties missen een beweging of netwerk van werkerscoöperaties, onder meer om tot een grotere bewustwording van hun gedeelde identiteit te komen en om best practices te delen als inspiratiebron voor de versterking van hun werking. Op dit moment is er niet zoveel contact en overleg met andere werkerscoöperaties. Er zijn weinig ontmoetingsmomenten alleen onder werkerscoöperaties. Het gebeurt wel dat collega's uit het persoonlijke netwerk aangesproken worden op basis van een concrete vraag.

Er werd dus een nood geïdentificeerd aan een **koepel** of platform dat zich ook richt op belangenvertegenwoordiging voor werkerscoöperaties en dat wettelijke, boekhoudkundige en fiscale regels en mogelijkheden centraliseert en verspreidt. Toch gaven de geïnterviewden in een adem ook aan dat ze een extra instantie hiertoe niet nodig vinden. Beter leek het hen de bestaande initiatieven en krachten te bundelen. Vlaanderen kent dan ook al een overlegplatform voor coöperatieve bedrijven, namelijk Coopkracht. Maar Coopkracht richt zich zoals gezegd niet alleen op werkerscoöperaties.

Frankrijk en Wallonië kennen met *Union des SCOPs* wel een federatie die uitsluitend werkerscoöperaties verenigt. Frankrijk kent zelfs meerdere organisaties, gegroepeerd volgens regio of sector. Om de werking van deze federaties mogelijk te maken, stellen de werkerscoöperaties middelen ter beschikking. De federaties leveren hiervoor in ruil begeleiding en advies aan hun leden-werkerscoöperaties. Ook hebben de federaties de ontwikkeling van nieuwe werkerscoöperaties tot doel, evenals de vertegenwoordiging van de aangesloten coöperaties. Op Europees niveau bestaat CECOP – CICOPA Europe, de Europese federatie van werknemers-, sociale en participatieve coöperaties. CECOP telt 50.000 leden, goed voor ongeveer 1,5 miljoen werkers en een gezamenlijke omzet van 50 miljard euro. 9.000 van die 50.000 CECOP-leden zijn actief in de inschakeling van maatschappelijk kwetsbare groepen in de arbeidsmarkt.

Een CICOPA-rapport geeft het stimuleren van samenwerking tussen coöperaties aan als een te bewandelen piste om werkerscoöperaties tot volle bloei te laten komen[28]. Samenwerkingsverbanden of –structuren van werkerscoöperaties kunnen een heel aantal zaken gemeenschappelijk organiseren, zoals de boekhouding, de aankoopdienst, het gebruik van een vergaderzaal of een IT-dienst... Elk apart zijn deze werkerscoöperaties misschien te klein om al deze zaken op een rendabele manier te kunnen beheren. Dergelijke consortia kunnen niet allen kostenbesparend werken maar kunnen het ook mogelijk maken om grotere contracten binnen te halen. Op deze manier kunnen samenwerkingsverbanden de bedrijfseconomische positie van werkerscoöperatie gevoelig versterken. De gelijkaardige werking, structuur en identiteit van de verschillende werkerscoöperaties binnen zo'n samenwerkingsverband zou de samenwerking vlotter moeten laten verlopen: men begrijpt elkaar en men begrijpt elkaars participatieve manier van werken. Gegeven het principe van gelijkwaardigheid waarop werkerscoöperaties gebaseerd zijn, vermindert ook het risico op *free-rider*- of haantjesgedrag bij samenwerking tussen deze ondernemingen.

Een netwerk, platform, koepel, federatie,... zoals hierboven beschreven kan de bruine zeep vormen op het zeil waarop de individuele werkerscoöperaties naar elkaar toe kunnen glijden. Thematische netwerkavonden over bepaalde concrete problemen of verzuchtingen van werkerscoöperaties zijn maar een van de vele manieren om dit mogelijk te maken.

De switch maken naar een werkerscoöperatie

Een vierde en laatste strategie is gericht op bestaande ondernemingen die niet georganiseerd zijn als werkerscoöperatie, maar zich willen omvormen of deze optie minstens ernstig in overweging nemen. Uiteraard zijn voor deze ondernemingen ook verschillende elementen relevant uit de vorige strategieën rond starters en bestaande werkerscoöperaties. Denk maar aan de beeldvorming over de organisatie van een onderneming of gepaste individuele en collectieve ondersteuning.

Hieronder belichten we twee concrete situaties waarbij een onderneming op een kantelpunt staat en omvorming een van de opties is. Ten eerste behandelen we bedrijven in moeilijkheden, waar sluiting of delokalisatie van de activiteit dreigt, en ten tweede zijn er de zogenaamde vergrijzende ondernemingen waarvan de bedrijfsleider de pensioenleeftijd nadert en aan overdracht denkt. Uiteraard kunnen ook ondernemingen die zich niet in een van die situaties bevinden, ervoor kiezen om een werkerscoöperatie te worden.

Ondernemingen in moeilijkheden

Ondernemingen in moeilijkheden zijn niet alleen die ondernemingen die op de rand van het failliet staan of structureel verlieslatend zijn. Veel ondernemingen worden met sluiting of delokalisatie bedreigd omdat de externe aandeelhouders het rendement onvoldoende vinden of omdat een hoger rendement mogelijk is wanneer men de activiteit verplaatst naar een land met lagere loonkosten. De kracht en het potentieel van de omvorming tot werkerscoöperatie ligt er vaak in dat omwille van het mede-eigenaarschap van de medewerkers maximale winst niet de eerste noch enige betrachting is. Voor de medewerkers kan de onderneming nog voldoende 'rendabel' zijn gezien ze hen een job bezorgt en gezien het vooruitzicht op economische activiteit op de langere termijn. Maar mede-eigenaarschap kan ook de productiviteit en dus de groeikansen van de onderneming doen toenemen.

28. CICOPA, Promoting cooperatives and the social economy in Greece: How to promote the social economy in Greece through social cooperatives, worker cooperatives, and cooperatives of artisans and of SMEs, final report to the ILO 9 september, 2013.

In Frankrijk krijgen de werknemers betrokken bij de omvorming een overbruggingsperiode van zeven jaar om aan de SCOP-voorwaarden te voldoen

Onder meer omwille van de directe koppeling met lokale tewerkstelling, krijgen deze ondernemingen bij lokale beleidsmakers vaak veel aandacht. En in sommige landen en regio's wordt de omvorming tot werkerscoöperatie daadwerkelijk als optie naar voor geschoven en ondersteund om de sluiting of delokalisatie te vermijden. **Frankrijk** gaat hier ver in. Sinds midden 2014 kent het land de *Loi relative à l'économie sociale et solidaire*, een wettelijk kader om onder meer een omvorming tot werkerscoöperatie te faciliteren[29]. Twee zaken springen hierbij meteen in het oog. Ten eerste voorziet deze wet in het blijvend informeren van werknemers over de optie van omvorming tot werkerscoöperatie. Dit informeren moet werknemers in staat stellen om een snel en degelijk bod te kunnen doen bijvoorbeeld wanneer sluiting dreigt of wanneer een agressieve overnemer de activiteit naar een lageloonland wil verplaatsen. Een tweede opvallend element is de invoering van het wettelijk statuut van *SCOP d'amorçage*, waarbij de werknemers betrokken bij de omvorming een overbruggingsperiode van zeven jaar krijgen om aan de voorwaarde van een *SCOP* te voldoen. Dat wil zeggen dat de medewerkers-vennoten minstens de helft van de aandelen dienen te bezitten. Ook **Argentinië** en **Brazilië** kennen een gelijkaardige wetgeving.

Belangrijk om hierbij te vermelden is dat omvorming tot werkerscoöperatie geen wondermiddel is. Een structureel verlieslatende onderneming wordt door zo'n omvorming niet plotsklaps rendabel. In een dergelijk geval dient de omvorming ook gepaard te gaan met andere doortastende maatregelen.

Vergrijzende ondernemingen

In een studie berekenden Johan Lambrecht en Wim Naudts dat elk jaar ongeveer 20.000 kmo's met overdracht te maken krijgen omdat de bedrijfsleider de pensioenleeftijd nadert. Ongeveer de helft van deze kmo's weet niet aan wie ze de onderneming zullen overdragen[30]. Dezelfde studie geeft ook aan dat 49% van de kmo's die niet tijdig een geschikte overdracht van eigendom kunnen uitvoeren, in vereffening gaan of sluiten. Deze gegevens tonen zeer duidelijk aan dat een geschikte en vroegtijdige begeleiding van kmo's die met overdracht geconfronteerd worden dus een substantiële impact kan hebben. Deze begeleiding is in Vlaanderen al behoorlijk uitgebouwd, en onder meer het Agentschap Ondernemen en Zenitor vzw zetten hier stevig op in. De optie waarbij de onderneming overgedragen wordt aan de eigen medewerkers ontbreekt echter volledig in het begeleidingsaanbod.

29. LOI no 2014-856 du 31 juillet 2014, http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/loi_no_2014-856.pdf
30. Johan Lambrecht en Wim Naudts, 2007, ***Overdracht en overname van KMO's in België.***

Een overdracht is pas succesvol als de overnemer erin slaagt de aanwezige knowhow en klanten te behouden

Deze optie kan niet alleen voor de medewerkers interessant zijn, maar ook voor de bedrijfsleider zelf. Doordat de medewerkers hun bedrijf goed kennen, kan de bedrijfsleider een correcte prijs voor de onderneming verwachten. Het is ook zo dat een overdracht pas succesvol genoemd kan worden als de overnemer erin slaagt de aanwezige knowhow en de klanten te behouden. Een overname door de medewerkers verhoogt de kans hierop aanzienlijk en zorgt ervoor dat de samenwerking met leveranciers, klanten en financiers kan blijven doorlopen. Een ander belangrijk gegeven is dat een overname door de eigen medewerkers ervoor zorgt dat de onderneming niet wordt overgenomen door een concurrent. Ten slotte is ook het emotionele aspect belangrijk. In veel kmo's is de bedrijfsleider ook de oprichter en kent hij of zij elke medewerker persoonlijk. De onderneming aan hen overlaten, kan hem of haar ook de nodige zekerheid geven dat die mensen er ook effectief aan de slag kunnen blijven en dat de eigenheid van de onderneming bewaard blijft.

In **Schotland** kent men voor de omvorming naar een werkerscoöperatie een gericht begeleidingsaanbod: het eerder genoemde CDS Scotland begeleidt de overname door werknemers. De begeleide ondernemingen worden actief ingezet als ambassadeurs om andere ondernemingen te sensibiliseren en te overtuigen. CDS Scotland bewijst met zijn aanpak en impact zeer duidelijk dat een degelijk vormgegeven begeleidingstraject specifiek gericht op vergrijzende ondernemingen veel zoden aan de dijk kan zetten. De omvorming van bijvoorbeeld *Stewart Buchanan Gauges*, een industriële speler met vele tientallen laaggeschoolde arbeiders, toont ook dat de omvorming naar een werkerscoöperatie niet beperkt hoeft te blijven tot kleine ondernemingen actief in de dienstensectoren.

In **Frankrijk** vereist de *Loi relative à l'économie sociale et solidaire*, dat bij elke overdracht van een 'gezonde' onderneming de werknemers minstens twee maanden vóór de overdracht geïnformeerd moeten worden, zodat ze de mogelijkheid hebben om zich als kandidaat-overnemer aan te dienen.

Bevraagde werkerscoöperaties

Choco

Dit communicatie- en reclamebureau telt 11 medewerkers. Choco werd in 2002 als cvba opgericht en gaf geleidelijk de mogelijkheid aan alle medewerkers om vennoot te worden. Choco treedt ook sterk naar buiten met haar kennis over het groepsproces en de bedrijfscultuur. Een vierkoppig managementteam, bestaande uit de oorspronkelijke oprichters, verzorgt de algemene coördinatie.

www.chocoweb.be

De Wrikker

Milieuvriendelijke drukkerij De Wrikker bestaat uit 8 medewerker-vennoten. De Wrikker werd al in 1975 als vzw boven de doopvont gehouden, en vormde zich om tot cvba in 2008. De medewerkers houden eraan om op gelijke voet te staan en organiseren zich in een vlakke structuur.

www.dewrikker.be

Ecopower

34 medewerkers worden bij deze coöperatie, actief in de productie én verkoop van duurzame energie, tewerkgesteld. Ontstaan vanuit een kleinschalig energieproject gericht op waterkracht, groeide Ecopower uit tot een krachtige speler in de sector. In tegenstelling tot de andere bevraagde ondernemingen is Ecopower eerder een multistakeholdercoöperatie, waarbij zowel medewerkers als burger- en klantvennoten één stem hebben in de algemene vergadering. Zelfsturing is een belangrijk principe. Omwille van het toegenomen aantal medewerkers, heeft Ecopower sinds enkele jaren enkele coördinerende functies geïntroduceerd.

www.ecopower.be

www.rescoop.eu

Lekker GEC

8 vaste medewerkers-vennoten baten, samen met tijdelijke medewerkers, het bio-vegetarisch restaurant nabij het station Gent-Sint-Pieters uit. Ze doen dit samen met tijdelijke medewerkers uit kansengroepen, die naast tewerkstelling ook begeleid worden. Na een leven van 15 jaar als vzw met betrokkenheid van vrijwilligers, werd Lekker GEC in 2013 omgevormd tot een cvba met sociaal oogmerk getrokken door de medewerkers.

www.lekkergec.be

Levuur

8 medewerkers bieden gezamenlijk hun diensten aan inzake de begeleiding en ontwikkeling van participatieve processen bij organisaties, bedrijven en overheden. Opgericht in 2011 als cvba omwille van de flexibiliteit die deze vennootschapsvorm biedt, voelt Levuur zich ook gaandeweg meer en meer thuis in de coöperatieve beweging. Alle medewerkers maken regelmatig deel uit van het vierkoppige coördinatieteam, waarbij om de vier maanden twee medewerkers doorschuiven.

www.levuur.be

Q-bus

Boekhoudkantoor Q-bus telt 13 medewerkers gespreid over twee kantoren. Q-bus werd opgericht door drie personen als vzw en is sinds 2001 een coöperatieve vennootschap. De manier van werken is afgestemd op dienstbaarheid aan vzw's en bedrijven in de sociale economie. Er is een coördinator.

www.q-bus.coop

Tintelijn

Tintelijn is een milieuvriendelijk schildersbedrijf met ook een verfwinkel, gedragen door 18 medewerkers. Tien jaar na de oprichting in 1989 viel de cvba terug tot de oprichter, om daarna opnieuw uit te groeien tot de huidige ploeg. De bedrijfsleiding wordt waargenomen door vijf medewerker-vennoten. Andere medewerkers kunnen sinds kort ook vennoot worden. Medewerkersparticipatie uit zich onder meer in een wisselende werfleiding.

www.tintelijn.be

Thuisverpleging Meerdael

Thuisverpleging Meerdael bestaat uit 18 collega's die verpleegkundige zorgen aan huis geven. De cvba van zelfstandigen werd begin 2014 opgericht door 13 verpleegkundigen die al jaren informeel samenwerkten. Drie mensen nemen naast verpleegkundige taken ook managementtaken op.

www.thuisverpleging-meerdael.be

Inspiratie

Woord

1. Barrez Dirk. Coöperaties. Hoe heroveren we de economie? Pala.be, 2014.
2. Dirk Ameel, Rudi Bollen, Joris De Wortelaer, Kristel Maasen, Willem Swinnen, Peter Tierens, Nora Timmermans, Muriël Wouters en Johann Wuestenberg. Werkerscoöperatie, het ondernemerschap anders bekeken. Verschijnt eind 2015.
3. Bosmans Peter en D'Hulstere Delphine. De oprichting van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Febecoop Adviesbureau. 2010.
4. CICOPA. Cooperatives and Employment, a Global Report. 2014. Downloaden rapport: http://www.cicopa.coop/The-study-Cooperatives-and.html.
5. CICOPA. Promoting cooperatives and the social economy in Greece: How to promote the social economy in Greece through social cooperatives, worker cooperatives, and cooperatives of artisans and of SMEs, final report to the ILO 9 september, 2013. Downloaden rapport: www.cecop.coop/Promoting-cooperatives-and-the-Social-Economy-in-Greece.
6. De Spiegelaere Stan en Van Gyes Guy. De onderneming is van ons allemaal. De Belgische werknemers-inspraak innoveren. Acco, 2015.
7. Erdal David. Beyond the Corporation: Humanity Working. The Bodley Head. 2011.
8. Gijselinckx Caroline, Coates Astrid en Deneffe Pauline. Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. HIVA-K.U.Leuven. 2011.
9. Laloux Frederic. Reinventing organizations. Nelson Parker. 2014.
10. Lotens Walter. De nieuwe coöperatie tussen realiteit en utopie. Lannoo Campus. 2013.
11. Pauwels Krist. De Menseneconomie. Lannoo Campus. 2011.
12. Schuuring Remmelt & Sicking Caro. Gewoon doen. Ongewoon ondernemen. Studio nonfiXe. 2015.
13. Trommelmans Wim en Het Hinkelspel. Belgisch Fundamentalisme. 2013.
14. Van Opstal Wim, Gijselinckx Caroline en Develtere Patrick (red.). Coöperatief ondernemen in België. Theorie en praktijk. Acco. 2008.
15. Verhaeghe Paul. Autoriteit. Acco. 2015.

Beeld

1. CICOPA. Together: How Cooperatives Show Resilience to the Crisis.
2. GRITtv. Own The Change: Building Economic Democracy One Worker Co-op at a Time.
3. Lewis Avi en Naomi Klein. The Take.
4. Melissa Young en Mark Dworkin. Shift Change.
5. Molina Virna & Ardito Ernesto. Corazon de fabrica – Heart of the factory (120 min.). Argentina. 2008.
6. Oxfam. La Brasserie de la Lesse, entreprise coopérative autogérée.
7. Panorama. Aflevering 15 (18/06/15). Zo werkt het niet.
8. Tegenlicht, verschillende afleveringen, o.a. Het werken van morgen (22/03/15). Het einde van de manager (15/02/15). De nieuwe wijsheid van Semler (08/02/15). Het wonder van Baskenland (05/03/12).

Nota's

Nota's

Nota's

febecoop
adviesbureau