



Deze e-note werd gerealiseerd door het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen (HIVA - K.U.Leuven) in samenwerking met de Chaire Cera en Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale (CES-ULg).

Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen  
HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving - K.U.Leuven  
Parkstraat 47  
3000 Leuven

Tel: + 32 16 32 33 28  
Fax: + 32 16 32 33 44

[caroline.gijselinckx@hiva.kuleuven.be](mailto:caroline.gijselinckx@hiva.kuleuven.be)  
[www.cooperatiefondernemen.be](http://www.cooperatiefondernemen.be)



## E-Note 9/2010

Het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen is een onderzoekseenheid aan het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA) van de Katholieke Universiteit Leuven. Het wordt gefinancierd door Cera. Het maakt samen met de Cera Leerstoel in Sociale Economie, die gevestigd is aan het Centre d'Économie Sociale van de Universiteit van Luik, deel uit van het Cera Expertisecentrum Ondernemen. Het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen heeft tot doel door middel van wetenschappelijk onderzoek het coöperatief ondernemen in België te versterken. Twee maal per jaar geeft het Cera Steunpunt, in samenwerking met de Cera Leerstoel, een e-note uit, waarin vanuit wetenschappelijke hoek informatie wordt gegeven over de sector van het coöperatief ondernemen in België, maar ook in het buitenland.

In deze negende e-note presenteren **Bénédict Fonteneau en Caroline Gijselinckx** (Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, HIVA – K.U.Leuven) een kader ter inspiratie en ondersteuning van het vennootmanagement in coöperaties. Centraal in het coöperatieve model staat de unieke en geprivilegerde relatie tussen de coöperatie en haar vennoten. Het vinden van manieren om de participatie van de vennoten te realiseren en het evenwicht tussen vennoten te bewaren is een permanente uitdaging. Deze e-note zoomt in op de verschillende vormen van participatie aan de besluitvorming (wederzijdse informatieverstrekking, consultatie, deelname aan de besluitvormingsstructuren en controle), alsook op de verschillende coöperatieve configuraties van vennoten. We bekijken daarbij klassieke zowel als multistakeholder-modellen.

# DE VENNOTEN : HET HART VAN DE COÖPERATIE

## DE RELATIE MET DE VENNOTEN : KRACHT ÉN UITDAGING

Een coöperatie is per definitie een « autonome vereniging van personen die zich, op vrijwillige basis, verenigen om gezamenlijk hun economische, sociale of culturele behoeften te bevredigen door middel van een onderneming die hun collectieve eigendom is en die op een democratische wijze geleid wordt » (International Cooperative Alliance, 1995). Het coöperatief model is dus gestoeld op een specifieke relatie van de onderneming met haar vennoten. Hierin schuilt haar kracht, maar het stelt haar tevens voor een grote uitdaging die relatie te onderhouden en te benutten.

De vennoten staan op drie punten centraal in coöperaties:

- Bij de oprichting (ze verenigen zich

vrijwillig om aan hun behoeften te voldoen)

- In het collectief eigenaarschap van de coöperatie
- In de democratische besluitvorming

Het garanderen van de centrale plaats van de vennoten in de coöperatie gaat niet vanzelf. Het vraagt vooreerst dat vennoten gemotiveerd en geïnteresseerd zijn om te participeren. Het vraagt ook dat de coöperatie haar vennoten voldoende nabij is en dat ze mechanismen ontwikkelt om informatie uit te wisselen en om besluiten te nemen die inspelen op de behoeften en verwachtingen van de leden. De relatie met de vennoten kan verzwakken wanneer het ledenbestand sterk

vergroot en zeker wanneer het heterogener wordt, wanneer coöperaties fusioneren of transformeren, verschillende organisatiestructuren, bedrijfsculturen en –belangen elkaar ontmoeten en de afstand tussen de leden en hun coöperatie vergroot, of wanneer een sterk geprofessionaliseerd bestuur en management niet meer doordrongen zijn van de coöperatieve identiteit. Dit alles betekent niet dat de coöperatie ophoudt te functioneren of zich te ontwikkelen, maar het verlies van de band(en) met de leden doet haar haar inhoud en eigenheid verliezen.

Coöperaties zijn zich vandaag de dag meer en meer bewust van de uitdaging waar ze op dit vlak voor staan, maar ook

van het comparatief voordeel dat het coöperatief model hen oplevert in vergelijking met andere ondernemingsmodellen, in termen van kapitaalsopbouw, marktmacht, betrokkenheid en loyaliteit van gebruikers. Oude en soms zeer grote coöperaties ontwikkelen hedendaagse manieren om de relatie met hun vennoten vorm te geven en (opnieuw) tot een fundamenteel element te maken. Het potentieel van het coöperatief model wordt ontdekt als antwoord op heden-

daagse maatschappelijke uitdagingen (de groeiende nood aan kinderopvang, zorg, woon-zorg initiatieven, huisvesting in het algemeen, duurzame productie en consumptie, mobiliteit, buurt- en nabijheidsdiensten, verankering van de financiën in een geglobaliseerde economie, enz.), precies omwille van de dynamiek met haar vennoten. Er wordt daarbij gezocht naar modellen om verschillende types van vennoten (met verschillende relaties en functies in de coöperatie) te

verenigen en nieuwe partnerschappen te ontwikkelen. Deze zogenaamde multi-stakeholdercoöperaties staan voor specifieke uitdagingen op het gebied van het management van hun vennoten. In deze e-note zoomen we in op de praktische manieren waarop coöperaties hun vennoten centraal stellen, alsook op de nieuwe ontwikkelingen richting multi-stakeholdercoöperaties en hun gevolgen voor het vennotenmanagement.

## DE VENNOTEN : PRINCIPIEEL IN HET CENTRUM VAN DE COÖPERATIE

De centrale plaats van de vennoten komt tot uiting in vijf van de zeven principes van coöperatief ondernemen<sup>1</sup> (in het vet weergegeven):

- 1. Vrijwillige toe- en uittreding**
- 2. Participatie aan de democratische besluitvorming door de vennoten**
- 3. Economische participatie van de vennoten**
4. Autonomie en onafhankelijkheid van de coöperatie
- 5. Opleiding, vorming en informatie van de vennoten**
6. Coöperatie tussen coöperaties
- 7. Zorg voor de gemeenschap**

Coöperaties hebben een multidimensionale relatie met hun vennoten, wat verklaart waarom ze zo'n strategische plaats innemen (Van Dijk & Klep, 2005). In een vorige e-note gingen we hier reeds dieper op in:<sup>2</sup>

- (1) Coöperatieve aandeelhouders hebben in essentie een *gebruikersrelatie* met hun coöperatie.
- (2) De relatie is gebaseerd op transacties (*transactierelatie*).
- (3) Maar tegelijk ook op een financiële inbreng (*financiële relatie*).
- (4) En ze hebben ook een *zeggenschapsrelatie* met hun coöperatie.

Uit deze vier dimensies kunnen we rechtstreeks de manieren van betrokkenheid van vennoten afleiden. Het gebruik ma-

ken van de coöperatie, het verrichten van transacties met de coöperatie is dus een eerste en essentiële vorm van participatie. Hiermee staat of valt een coöperatie. Daarnaast zijn de participatie aan de risico's en de voordelen van de coöperatie (verband houdend met de financiële inbreng van de vennoten) en de participatie aan de besluitvorming essentieel voor het coöperatief model. Birchall & Simmons (2001) wijzen erop dat vennoten ook nog op andere wijzen kunnen participeren. Ze kunnen op vrijwillige en onbezoldigde wijze taken uitvoeren voor de coöperatie en deelnemen aan het sociale leven van de coöperatie.

Deelname aan de besluitvorming kan volgens Birchall & Simmons (2001) op verschillende manieren en ze maken hierbij een onderscheid tussen vijf hiërarchische niveaus:

- Informatie verstrekken aan de vennoten over de werking en het beleid van de coöperatie en over de aangeboden producten of diensten
- Informatie ontvangen van de vennoten over hun behoeften, verwachtingen, visie, waarden,...
- Consultatie van de vennoten
- Deelname aan de besluitvorming door de vennoten
- Uitoefenen van controle door de vennoten

In wat volgt zoomen we kort in op de manieren waarop coöperaties enerzijds informatie verstrekken aan hun vennoten

en vergaren bij hun vennoten, en op de manieren waarop coöperaties vennoten laten participeren in de besluitvorming en controle. Consultatie van vennoten wordt deels georganiseerd in het kader van informatievergaring (bv. via ledenenquêtes), deels in daartoe gecreëerde structuren (werkgroepen, regionale raden e.d.).

### **Informatie verstrekken en informatie vergaren**

Informatie geven over de werking en het beleid van de coöperatie en over de geleverde dienstverlening is het meest eenvoudige, maar daarom niet minder essentiële aspect van vennotenmanagement. Om zijn participatierecht ten volle te kunnen uitoefenen moet de vennoot voldoende geïnformeerd zijn. Ook om zich betrokken te voelen bij de coöperatie moet de vennoot voldoende weten wat de coöperatie doet. Zeker in grote coöperaties, waar vaak een aanzienlijke fysieke afstand bestaat tussen de vennoot en zijn coöperatie. In de zuivelcoöperatie Milcobel krijgen de vennoten op verschillende wijzen informatie over de producten die de coöperatie met hun melk maakt en verkoopt, waardoor ze dit mee als hun producten ervaren: een geschenkmand met zuivelproducten van de coöperatie, informatie via het ledenblad 'Milcobel Info' en via de *Milcobel Flash*. Andere voorbeelden van ledenbladen zijn *Cera@Work* van de financiële dienstencoöperatie Cera, *PowerPost* van de groene energie-coöperatie Ecopower,

1 Zoals geformuleerd door de internationale beweging van coöperaties, de International Co-operative Alliance (ICA) tijdens haar wereldcongres in 1995 (<http://www.ica.coop/coop/principles.html>).

2 Gijssels, C. (2009), *Coöperatief lidmaatschap en loyaliteit*. E-note 7 van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, HIVA-K.U.Leuven.

enz. Ook ledenpagina's op websites zijn specifieke informatiekanalen. Zo geeft de *Fidelio Club* van Landbouwkrediet vennoten niet enkel de mogelijkheid om van specifieke voordelen te genieten, maar ook toegang tot een specifiek informatiekanaal op de website *fidelio.be*. In dezelfde lijn is de website *www.societaires.com* van het Franse Crédit Coopératif ontwikkeld om informatie te verstrekken aan de 4 miljoen leden van deze coöperatie. Langs deze en soortgelijke kanalen kunnen coöperaties zowel informatie over hun dienstverlening en ledenvoordelen als over hun werking en beleid tot bij hun vennoten brengen. Ook bij hen die niet actief participeren aan de bestuursorganen van de coöperatie.

Uiteraard vormen een goed uitgewerkt, vlot leesbaar en makkelijk consulteerbaar jaarverslag samen met gerichte presentaties over de plannen en werking van de coöperatieve vennootschap tijdens de jaarlijkse algemene ledenvergadering een goede vertrekbasis, maar zoals onderzoek aantoonde worden langs deze klassieke kanalen niet alle vennoten bereikt. Een onderzoek van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen onder de erkende coöperaties in België toonde aan dat de gemiddelde deelname van vennoten aan de algemene vergadering zo'n 75% bedraagt. De participatie daalt naarmate het aantal vennoten stijgt (Van Opstal, Gijssels & Wyns, 2008). Bovendien laten de jaarlijkse periodiciteit en de beperkte beschikbare ruimte niet toe dat up-to-date en diepgaander informatie wordt verstrekt. Aanvullende communicatiekanalen zoals websites, ledenbladen, mailflashes en dergelijke laten toe om meer vennoten op meer geregelde tijdstippen en met meer diepgang te informeren over de missie en strategie van de onderneming en hoe die worden geconcretiseerd, de rol en de plaats van de vennoten, de voordelen van coöperatie voor de vennoten, nieuwe producten of diensten, opleidingen voor vennoten, maatschappelijk verantwoord ondernemen,... Zeker in grote en sterk groeiende coöperaties.

Maar ook omgekeerd, moet de coöperatie informatie ontvangen van haar vennoten. Het is immers op basis van de informatie die ze van haar vennoten kan ontvangen dat ze met haar dienstverlening aan de gestelde verwachtingen kan

voldoen, maar ook dat ze kan inspelen op nieuwe markttendenzen, of zelfs nieuwe markten kan creëren. Zo heeft een ledenenquête de coöperatieve winkelketen van de Britse *The Co-operative Group* de weg gewezen naar haar huidige *unique selling proposition*: fair trade en streekproducten. De coöperatieve bank van dezelfde groep haalde uit haar ledenenquête eveneens de stijgende behoefte aan maatschappelijk verantwoord investeren en heeft zich ontpopt tot een pionier op dit gebied (Gijssels, Develtere & Raymaekers, 2006).

De uitdaging ligt erin, net zoals bij de informatieverstrekking ook bij de informatievergaring systemen te ontwikkelen die toelaten om op regelmatige basis voeling te houden met de vennoten en geïnformeerde beslissingen te nemen. De algemene vergadering vormt hier een moment voor, maar zoals hoger gesteld kent dit haar beperkingen – zeker in grote en sterk groeiende coöperaties. Daarom organiseren coöperaties ook andere manieren om informatie te vergaren bij hun leden: ledenenquêtes, gebruikersgroepen, ad hoc commissies,... Ledenenquêtes bereiken daarbij potentieel een groter aantal leden en vergen ook een kleinere inspanning van de leden. Deelname aan gebruikersgroepen of ad hoc-commissies is veeleer weggelegd voor meer geëngageerde leden.

### **Deelname aan de besluitvorming en controle**

De meest gevorderde vorm van vennotenbetrokkenheid is de participatie van vennoten in de geijkte besluitvormingsorganen van de coöperatie: de algemene vergadering en, al naargelang het organisatie-model, de raad van bestuur (Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005). Zo worden in het « partnerschapsmodel » de strategische beslissingen genomen in de algemene vergadering, en wordt de controle op de uitvoering ervan verzekerd door vennoten en/of externen die als commissaris verkozen werden door de algemene vergadering. In het « directiemodel » wordt een raad van bestuur opgericht, al dan niet voor de operationele uitvoering zelf bijgestaan door een college van directeurs of managementcomité (vaak, maar niet noodzakelijk niet-leden managers/directeurs die omwille van hun profes-

sionaliteit worden aangetrokken). De raad van bestuur beheert de coöperatie, weliswaar gecontroleerd door de algemene vergadering. De raad van bestuur kan hierbij enkel uit vennoten bestaan, of enkel uit externe bestuurders die omwille van hun professionaliteit worden aangetrokken, of uit een mix van beide. Dat laatste laat toe democratische besluitvorming te combineren met professionele expertise. Ook hier kan een, al dan niet extern, controleorgaan ingeschakeld worden. De bestuurders worden steeds verkozen door de algemene vergadering.

De algemene vergadering kan bestaan uit alle vennoten, ofwel uit een vertegenwoordiging van vennoten (in een systeem van decentralisatie en/of vertegenwoordiging). Zeker in grote coöperaties wordt vaak op deze laatste manier gewerkt. Het laat toe dat de besluitvorming op democratische wijze kan verlopen, zonder dat de beslissingsmechanismen te zwaar worden en op een manier dat de meerderheid van de vennoten zich in zijn directe omgeving kan engageren. Cera, Milcobel en Mechelse Veilingen organiseren bijvoorbeeld regionale vergaderingen ter voorbereiding van de algemene vergadering. Bij Cera krijgen deze regionale vergaderingen (Regionale Adviesraden en Provinciale Adviesraden) ook eigen bevoegdheden.

Recent onderzoek bij de erkende coöperaties in België (Van Opstal, Develtere & Gijssels, 2008) toont aan dat er drie domeinen zijn waarop vennoten specifiek aangesproken worden om deel te nemen aan de besluitvorming: het economisch en financieel beleid van de coöperatie (77%), gevolgd door de visie en missie van de coöperatie (53%), en de specifieke ledenvoordelen (ristorno's, dividenden, enz.) (37%).

Vaak organiseren coöperaties naast participatie in deze geëigende beslissingsorganen ook additioneel gebruikersgroepen of ad hoc commissies, waarin vennoten ten aanzien van specifieke thema's een stempel kunnen drukken op het beleid, of waar de input van specifieke groepen van vennoten (bv. jongeren) gevraagd wordt. Zo organiseert de Mechelse Veilingen productgroepen, waar bij vennoten zich groeperen op basis van een bepaald product (bv. paprika, kom-

kommer, tomaten, enz.). In de Japanse coöperatie Kanagawa heeft men, op basis van een ledensurvey, verschillende werkgroepen ingericht rond thema's die

uit de survey naar boven kwamen als belangrijk voor de vennoten: vrede, gezondheid, cultuur, internationale relaties, arbeid en welzijn (Develtere, Meireman &

Raymaekers, 2005). Milcobel organiseert meetings met jonge vennoten om specifiek hun visie op het bedrijf en de toekomst ervan te vernemen.

## CATEGORIEËN VAN VENNOTEN

Coöperaties draaien op basis van de transacties met, het gebruik door de vennoten, maar evenzeer op basis van het kapitaal dat door de vennoten aangebracht wordt. Coöperaties maken vaak een onderscheid tussen verschillende categorieën van vennoten. Deze categorieën worden geconstrueerd op basis van de rol die men de vennoten toedicht en waaraan men vaak ook verschillende rechten en plichten met betrekking tot de coöperatie op vlak van kapitaalsinbreng, stemrecht, e.d. verbindt. Dit kan een erg complex gegeven worden in multistakeholdercoöperaties waar verschillende types van vennoten (gebruikers, werknemers, investeerders, middenveldorganisaties, lokale overheden,...) in participeren. Naast deze institutionele onderscheiden, kan men vennoten echter ook onderverdelen volgens de mate waarin ze zich engageren in de coöperatie en hun houding ten aanzien van de coöperatie. We bespreken kort deze verschillende categorisering, te beginnen met de laatste, en hun praktische gevolgen voor het vennotenmanagement.

### **Categorieën van vennoten volgens hun engagement en houding**

De Britse Oxford, Swindon & Gloucester Co-operative Society maakt een onderscheid tussen haar vennoten op basis van hun engagement in de coöperatie. Ze gebruiken daarbij het beeld van de trechter. De grootste groep vennoten van deze consumentencoöperatie zijn de 'klanten', die in feite enkel een klantenrelatie met de coöperatie onderhouden. De kleinste groep is deze van meest betrokken 'co-operator' (The Co-operative College in : Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005):

- *Klant*
- *Lid* (klant die tevens vennoot is)
- *Ontdekker* (vennoot die in het verleden

- eenmalig deelgenomen heeft aan activiteiten van de coöperatie)
- *Geëngageerde* (vennoot die op semi-regelmatige basis deelneemt aan activiteiten van de coöperatie)
- *Activist* (vennoot die op regelmatige basis deelneemt aan activiteiten van de coöperatie)
- *Zoeker* (vennoot die een rol zoekt op te nemen in de coöperatie)
- *Co-operator* (vennoot die achter zijn betrokkenheid een wijds coöperatief model ziet)

De uitdaging voor het vennotenmanagement ligt erin voor deze verschillende categorieën 'participatie op maat' te organiseren, dit wil zeggen hen op de juiste manieren te bereiken om hen te laten deelnemen aan de participatievormen (informatie geven en krijgen, consultatie, deelname aan besluitvorming en controle) die voor hen het meest aantrekkelijk en geschikt zijn. Aan alle leden kan toegankelijke informatie gebracht worden over de coöperatie, haar dienstverlening, haar beleid en sociale leven (via internet, schriftelijke en elektronische ledenbrieven, email, telefoon). Leden die zich meer wensen te engageren of meer inspraak wensen te krijgen moeten hier toe de mogelijkheid krijgen en ook effectief ervaren dat er met hen rekening gehouden wordt. Ook hier weer kan een gradatie ingebouwd worden van erg toegankelijke en laagdrempelige vormen voor participatie (zoals een ledensurvey) tot de veeleisende participatie in de raad van bestuur (Gijssels, 2009b).

Meer fundamenteel maakt Homans (1974) een onderscheid tussen vijf types volgens de individuele houding van de vennoten tegenover participatie (Homans in : Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005):

- *'Escapees'*: deze vennoten zijn gedesillusioneerd. Als ze er de kans toe krijgen, zetten ze hun relatie met de coöperatie stop.

- *'Hold-outs'*: deze vennoten weigeren zich aan te passen, maar participeren wel. Ze roddelen, verspreiden foutieve informatie, en weigeren positieve commentaar te geven. Hun houding is er één van cynisme en verdachtmaking.
- *'Sceptical performers'*: vinden dat participatie niet echt werkt, maar doen er niet moeilijk over.
- *'Freeloaders'*: willen wel gemeenschappelijke doelstellingen realiseren, maar zonder te moeten delen in de kosten van de coöperatie.
- *'True believers'*: participeren om gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren en zijn erg betrokken op de onderneming.

Hier ligt de uitdaging erin het aandeel 'true believers' zo groot mogelijk te krijgen en de meer onverschillig of negatief gestemde leden zo klein mogelijk. Dit wederom door transparante informatie te verstrekken, duidelijke uitleg te verschaffen over het coöperatieve voordeel en de kracht van het ondernemingsmodel, en vennoten die dit wensen echt te horen en inspraak te geven.

### **Institutionele categorieën van vennoten**

Institutionele categorieën van vennoten vindt men in klassieke coöperaties met slechts één type van vennoot, de gebruiker. Hier maakt men een onderscheid tussen gebruikers op basis van criteria zoals stichter zijn, grootte van de kapitaalsinbreng, e.d. Verschillende types van institutionele vennoten vindt men eens te meer in multi-stakeholdercoöperaties. Multistakeholdercoöperaties hebben niet alleen gebruikers-vennoten, maar ook vennoten die een andere relatie tot de coöperatie hebben: werknemers, middenveldorganisaties, lokale overheden,... Elk van deze types vennoten kan op zijn beurt tot de categorieën van stichtende leden, werkende leden, grote aandeelhouders,... enzovoort behoren.

### **In een klassieke coöperatie**

In een klassieke coöperatie maakt men vaak een onderscheid tussen A, B, C, D, ...-vennoten. Met deze onderverdeling verwijst men dan doorgaans naar verschillende categorieën als stichtende leden, actieve leden, passieve leden, werkende leden, institutionele leden, toegetroten leden, ... Men geeft dan bijvoorbeeld een grotere stem aan stichtende leden die vaak ook een grotere financiële inbreng hebben en oprichtersaansprakelijkheid<sup>3</sup> dragen (Van Opstal & Gijssels, 2008). Afgezien van het onderscheid tussen stichtende en toegetroten leden kan men ook een onderscheid maken tussen vennoten die een grotere en zij die een kleinere kapitaalsinbreng hebben. Crédal maakt zo een onderscheid tussen de 'bouwers' (i.c. de vennoten die aandelen hebben met een waarde van 100 Euro) en de *investeerders* (i.c. de vennoten die aandelen van 500 Euro hebben).

Niet alleen natuurlijke personen kunnen vennoot zijn van een coöperatie. Zo delen een aantal coöperaties met sociale bewegingen een traditie van samenwerking, wat momenteel nog steeds het geval is in onder meer de farmaceutische en de financiële sector. Wanneer een coöperatie opgericht wordt door een middenveldorganisatie of een sociale beweging, of onder haar stichters een dergelijke organisatie telt, dan krijgen deze organisaties eveneens een bijzondere plaats toebedeeld omwille van het feit dat ze bepaalde bevolkingsgroepen vertegenwoordigen en omwille van de meerwaarde van de relatie met dit type van organisaties (in termen van bemiddeling, van partnerschap, van opbouw en uitbreiding van het vennotenbestand, enz.). Develtere (2006) suggereert in dit verband dat elke coöperatie op een of andere manier haar eigen 'morele referentie-aandeelhouders' zoekt. Deze 'morele referentie-aandeelhouders' kunnen natuurlijke of institutionele personen zijn, maar het zijn in ieder geval vennoten die zich, meer dan de andere, identificeren met de missie en de visie van de coöperatie en die er potentieel meer tijd en geld kunnen in investeren en hierdoor meer invloed uitoefenen op de ontwikkeling van de coöperatie. Zonder daarom het coöperatieve principe dat beslissingsmacht losgekoppeld is van de

grootte van de kapitaalsinbreng te verlaten, is het toch mogelijk een verschillende stem te geven aan verschillende bijdragers.

De economische crisis en de hedendaagse maatschappelijke uitdagingen leiden sociale bewegingen en middenveldorganisaties vandaag de dag naar nieuwe domeinen waarop men coöperaties wil ontwikkelen: overnames van ondernemingen in faling, groene energie, zorg, woon-zorgprojecten, mobiliteit enz. Het partnerschap met de sociale organisaties kan een unieke meerwaarde creëren aangezien de coöperatie op deze manier meer geneigd zal zijn een dienstverlening op te zetten die ook voor kwetsbare groepen toegankelijk is en rekening houdt met het algemeen belang (Gijssels, 2009).

### **In een multistakeholder coöperatie**

Bij hedendaagse coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen worden steeds vaker meerdere types van vennoten betrokken: naast gebruikers en eventueel ook middenveldorganisaties of sociale bewegingen, ook werknemers (bv. zorgverstrekkers), lokale overheden, ... Publiek-private partnerschappen worden opgezet op domeinen van gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, woon-zorgcombinaties, duurzame sociale tewerkstelling, duurzame energie, mobiliteit, enz.

De relevantie van dergelijke partnerschappen is sinds 1995 omvat in het vierde principe van ICA (cf. supra), dat van 'autonomie en onafhankelijkheid', dat voorziet dat er samenwerkingsakkoorden met publieke overheden kunnen gemaakt worden. Meer dan bij andere ondernemingen kunnen overheden in coöperaties economische actoren vinden die aandacht hebben voor de bredere samenleving. In het domein van de sociale tewerkstelling werd bijvoorbeeld het coöperatieve sociale interimkantoor Exaris opgericht in 2007 door een private partner, Daoust Interim, Febecoop en Actiris, met als doel om minder gekwalificeerde, jonge werkzoekenden uit het Brussels Gewest aan een job te helpen en daarbij de interimarbeid als een springplank naar vast werk te gebruiken. In een ander domein situeert zich de ouderkin-

derkribbe (crèche parentale) in Louvain-La-Neuve, de vrucht van een samenwerking tussen de gemeente, het OCMW en de ouders van jonge kinderen. In de sector van de duurzame energie situeren zich de burger-windmolencoöperaties die deel uit maken van de beweging « Emissions Zéro » en waarin gemeenten en burgers samen de meerderheid van de vennoten vormen.

Natuurlijk is het in deze types van configuraties erg belangrijk om de plaats en de functie van elk van de stakeholders te bepalen inzake hun bijdrage aan het kapitaal van de coöperatie enerzijds en hun deelname aan de besluitvormingsmechanismen van de coöperatie anderzijds. In een aantal landen heeft men in de wetgeving dergelijke partnerschappen willen faciliteren en de rol van elk van de partners erin (met name in Italië met de wet op de sociale coöperaties (1991) en in Frankrijk met de wet op de *Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif* (2004)). In Italië maakt men een onderscheid tussen twee types van sociale coöperaties. Type A wordt opgezet om maatschappelijke diensten te verlenen, gezondheidszorgen te verstrekken of onderwijs & vorming te voorzien. Type B heeft als doel tewerkstelling te creëren voor kansengroepen. De wet erkent expliciet de verschillende categorieën van leden: leden-aandeelhouders, leden-investeerders, wettelijke leden, gewone leden, technische en administratieve leden, ereleden en publieke overheden (Thomas in: Gijssels, 2009). De wet valoriseert de relaties tussen de sociale coöperaties en de publieke overheden met name door fiscale voordelen (Pezini, 2006) en gunstige condities voor sociale coöperaties om in te tekenen op aanbestedingen die door de lokale overheden worden gelanceerd.

De lijst van actoren die potentieel in een coöperatie kunnen betrokken worden is quasi eindeloos: klanten, leveranciers, buurtbewoners, drukingsgroepen, enz). Een coöperatie kan hier praktisch mee omgaan door verschillende statuten te voorzien voor elk van deze verschillende types van stakeholders, en hieraan verbonden mechanismen voor besluitvorming en bescherming (veto-recht) en dergelijke. Men kan zich afvragen of het

3 Oprichtersaansprakelijkheid verwijst naar het feit dat de oprichters van een vennootschap in bepaalde gevallen aansprakelijk gesteld kunnen worden voor schade die het gevolg is van fouten die bij de oprichting van de vennootschap hebben plaatsgevonden, zoals een te laag startkapitaal voor de beoogde activiteit (Van Opstal & Gijssels, 2008).

doenbaar is om meer dan drie types van vennoten met volledige sociale en economische participatie toe te laten. De cruciale vraag die men zich moet stellen is welke constructie of welke verruiming

noodzakelijk is in functie van welk doel. Het antwoord op deze vraag moet toelaten een onderscheid te maken tussen de vennoten en de andere stakeholders<sup>4</sup> van de coöperatie (Gijssels, 2009) en

de relatie tussen beide te bepalen. Het leidende onderscheid is het volgende: wie zijn de actoren die economisch bijdragen tot de coöperatie en wie heeft bijgevolg een stem in de besluitvorming?

## PERMANENTE UITDAGINGEN

Voor coöperaties is het een permanente uitdaging om de relatie met de vennoten levendig te houden en manieren te vinden om meerdere stakeholders te betrekken zonder de machtsverhoudingen uit evenwicht te brengen. In het bijzonder waar coöperaties zich op nieuwe actieruimtes begeven (gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening, kinderopvang, buurt- en nabijheidsdiensten, mobiliteit, duurzame energie, enz.) waar ze welhaast automatisch in een constellatie terecht komen met actoren van een verschillend profiel en dus met verschillende belangen.

In coöperaties is de vraag van de betrokkenheid van vennoten onverbreekbaar verbonden met de notie van gebruik van de goederen of diensten die door de onderneming geproduceerd worden. Het is immers de behoefte hieraan die ertoe leidt dat men wil toetreden of wil blijven. De coöperatie moet er voortdurend op toezien dat haar vennoten zich niet als « vrijbuiters » gedragen en zo het coöperatief evenwicht in gevaar brengen. Een andere uitdaging is erin gelegen de toegankelijkheid van de coöperatie te garanderen, zeker in het geval de co-

öperatie zich toeleunt op een vorm van maatschappelijke dienstverlening. In dat geval moet men zich afvragen of men mechanismen van « billijke differentiatie » kan inbouwen die de toegankelijkheid van de diensten of producten garanderen. Deze differentiatie kan zich uiten in termen van kapitaalsinbreng, gebruik of deelname aan de besluitvorming en kan mechanismen van horizontale of verticale solidariteit inhouden.

Of het nu om klassieke coöperaties gaat, dan wel om multistakeholder coöperaties, de uitdaging ligt er steeds in een relatieve vertegenwoordiging van de vennoten en relevante stakeholders in de verschillende informatiekanaalen en organen van consultatie en besluitvorming te garanderen. Het gaat er niet alleen om ervoor te zorgen dat er deelgenomen wordt, maar ook erop toe te zien dat het geheel van de verschillende categorieën vennoten en stakeholders een aangepaste toegang heeft tot informatie en deelname. De ervaring leert dat vaak bepaalde categorieën minder participeren dan andere (vrouwen, allochtonen, jongeren) (Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005). De coöperatie moet zich

voortdurend de vraag stellen of dit een symptoom is van ongelijke machtsverhoudingen tussen de vennoten onderling of van participatiewijzen die minder aangepast zijn aan de verschillende categorieën van vennoten.

In ieder geval zijn de transparantie van de coöperatieve structuur ten aanzien van de vennoten en de wederzijdse loyaliteitsprincipes waar men niet buiten kan. Maar zelfs indien hieraan voldaan is, is de participatie van de vennoten nog niet automatisch gegarandeerd. Om effectief te zijn, moet de participatie 'op maat' gebeuren, moet de noodzaak van deze participatie uitgelegd worden en moet ze aangemoedigd worden. Hier speelt een ander belangrijk coöperatief principe, dat van onderwijs en vorming, een centrale rol. Niet alleen voor de vennoten, maar voor alle stakeholders van de coöperatie. Onderzoek toont aan dat deze vorming niet in alle coöperaties wordt georganiseerd. Nochtans is het maar door het begrijpen van de werking van de coöperatie en de uitdagingen waar ze voor gesteld staat, dat alle betrokken actoren de rol van participant goed kunnen spelen.

<sup>4</sup> Die personen of groepen die een invloed uitoefenen op, of beïnvloed worden door de onderneming (Freeman in Gijssels, 2009)

## Referenties

BIRCHALL, J. & R. SIMMONS (2001), "Member participation in mutuals: A theoretical model" p. 202-225 in: Birchall, J. (ed.) (2001), *The New Mutualism in Public Policy*, London: Routledge.

BONED O., s.d., "Le sociétaire dans le gouvernement d'entreprise: quelle communication des banques coopératives européennes ? " Confédération nationale du Crédit Mutuel, ([http://www.aibc.coop/images/stories/pdf/le\\_societaire\\_dans\\_le\\_gouvernement\\_d\\_entreprise.pdf](http://www.aibc.coop/images/stories/pdf/le_societaire_dans_le_gouvernement_d_entreprise.pdf)).

CÔTÉ, D. (2005), "Loyalty and Co-operative Identity. Introducing a New Co-operative Paradigm" *Revue Internationale de L'Economie Sociale*, RECMA, nr.295, p.50-69.

DEVELTERE, P. (2006), "Coöperatie steunt op morele referentieaandeelhouders" p. 57-70 in: G. Vantiegheem (red), *Ad multos annos. Gesprekken over coöperaties en verankering*, Tielt: Lannoo.

DEVELTERE, P., K. MEIREMAN & P. RAYMAEKERS (2005), *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot in de coöperatie*. Leuven, HIVA – K.U.Leuven.

DAVISTER C. (2006), *La gestion des ressources humaines en économie sociale*, Les Cahiers de la Chaire Cera, vol. 1, mai 2006.

GIJSELINCKX, C., P. DEVELTERE & P. RAYMAEKERS (2006), *Coöperatieve vernieuwing en duurzame ontwikkeling*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven/ARCO.

GIJSELINCKX C. (2009a), "Co-operatives stakeholders : who counts in co-operatives and How ? " *Working Paper on Social and Co-operative Entrepreneurship*, WP-SCE 09-05, HIVA-K.U.Leuven/Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

GIJSELINCKX, C. (2009b), *Coöperatief lidmaatschap en loyaliteit*. E-note nr. 7 van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, i.s.m. Chaire Cera. HIVA – K.U.Leuven/Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen ([www.cooperatiefondernemen.be](http://www.cooperatiefondernemen.be))

GIJSELINCKX C. (2010), "Coöperatief management: de realisatie van het potentieel van het coöperatieve model voor een sociale economie" in: Castermans, G., Gijsselinckx, C. & N. Vallet, *Handboek Management in de Sociale Economie*. Brussel: Politeia.

ICA, "The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity" *Review of International Co-operation* jrg.88, afl.3, 3-4.

PEZZINI, E. (2006), "Coopératives sociales Italiennes." *Alternatives Economiques Pratique* n° 22 - janvier 2006.

VAN DIJK, G. & L.F.M. KLEP (2005), *Als de markt faalt*. Inleiding tot coöperatie. Den Haag, SDU-uitgevers.

VAN OPSTAL, W., C. GIJSELINCKX & P. DEVELTERE (2008), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: ACCO.



Bénédicte Fonteneau is onderzoeker aan het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA – K.U.Leuven), een multidisciplinair onderzoeksinstituut van de Katholieke Universiteit Leuven, waar ze werkt rond de dynamieken van de sociale economie in Noord en Zuid.



Caroline Gijssels is doctor in de sociale wetenschappen en onderzoeksleider aan het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA – K.U.Leuven), een multidisciplinair onderzoeksinstituut van de Katholieke Universiteit Leuven. Ze coördineert het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

## Cera STEUNPUNT COÖPERATIEF ONDERNEMEN

## CONTACT

Voor meer informatie omtrent het onderzoek over de coöperaties in België kunt u steeds terecht bij het

Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen  
HIVA – Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving  
K.U.Leuven  
Parkstraat 47  
3000 Leuven  
België  
Tel: + 32 16 32 33 28  
Fax: + 32 16 32 33 44  
[caroline.gijssels@hiva.kuleuven.be](mailto:caroline.gijssels@hiva.kuleuven.be)

[www.cooperatiefondernemen.be](http://www.cooperatiefondernemen.be)

Op onze website kunt u de Nederlandstalige zowel als Franstalige versie van deze e-note downloaden.

## CHAIRE Cera en Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale

## CONTACT

De Chaire Cera en Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale, is een onderzoeks- en onderwijsinstituut dat in de schoot van het Centre d'Economie Sociale van de HEC-Ecole de Gestion van de Universiteit van Luik werd opgericht en gefinancierd wordt door Cera. De leerstoel heeft tot doel het ondernemen en het management in de sociale economie te ondersteunen via onderzoek en onderwijs. In het kader van het Cera Expertisecentrum Ondernemen werken de onderzoekers van de Chaire Cera nauw samen met het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

Meer informatie over de Chaire Cera vindt u op de website van het Centre d'Economie Sociale.

[www.ces.ulg.ac.be](http://www.ces.ulg.ac.be)

U kunt hier tevens de Franstalige versie van deze e-note downloaden.

