



Coöperatief ondernemen

In de jongste ETION-inspiratienota 'Coöperatief ondernemen' leggen de auteurs uit wat coöperatieve structuren en principes zijn. Maar ze hebben evenveel oog voor de onderliggende filosofie, die al blijkt uit de ondertitel: de kracht van mede-eigenaarschap.

In deze *Ondernemen* illustreren we vooral dat laatste. Velen kennen het grote en succesvolle Mondragón in Spanje. ETION ging er al twee keer op bezoek en ook dit najaar gaan we er opnieuw naartoe (zie pag. 14). Maar de invulling van deze ondernemingsvorm op het terrein kan zéér divers zijn. *Ondernemen* laat twee inspirerende voorbeelden van bij ons aan het woord.

Gelijkheid primeert

Voor Steven Van Craesbeek bijvoorbeeld maakt de coöperatie van Meerdael het verschil doordat de vennoten "een verhaal schrijven binnen een strategie die ze samen uitwerken". Steven Van Craesbeek draagt daar als het ware bij toeval ook de pet van voorzitter en die van bestuurder, "maar ook die van de individuele venoot die hard wil werken en goed wil verdienen." Gelijkheid primeert. Dat zorgt voor zéér geëngageerde collega's. In de sector verzamelt een gemiddeld medewerker 15 ziekte-dagen per jaar. "Bij ons is dat 2,5 dagen."

Delen als hoofdgedachte

Bij uitzendbureau WaW (We and Work) is delen de hoofdgedachte. "Delen in lief en leed, in kapitaal, winst en werking", zo stelt medestichter Ingrid Verduyn. "Onze werknemers zijn het die de zaak groot maken die wij hebben opgericht. Zij maken het waar en zorgen voor de business. Je betreft je medewerkers maximaal bij strategische beslissingen en bij het financiële. Dan werk je meteen met de meest duurzame ondernemingsvorm die er is. Bij gewone, klassieke bedrijven met een winsttoogmerk vind je dat zelden terug."

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: iStockphoto.com

Cultuur van coöperatieve vennootschap als basis van succes

In 1999 besloten twee verpleegkundigen samen te werken. Twintig jaar later is Thuisverpleging Meerdael een coöperatieve vennootschap met 19 vennoten en liefst 17 kandidaat-vennoten.

Oprichter Steven Van Craesbeek schreef het succesverhaal mee vanaf de eerste dag. Twee decennia geleden startte hij een samenwerking op basis van mondelinge afspraken. Dat was vijf jaar later nog steeds het geval, al werkten toen al tien zelfstandigen in groepsverband: "We gingen op zoek naar een juridische structuur om ons te verbinden, maar dat lag moeilijk voor de meeste zelfstandigen. Toch werd dat een noodzaak, toen we bijvoorbeeld assistentiewoningen aan ons probeerden te koppelen. Uiteindelijk kwamen we CERA tegen en die stelden ons het concept voor van de Prik en Tiks en de Milcobels van deze wereld. Dat bleek de coöperatieve vennootschap. Alle twijfelaars gingen overstag en vier maanden later hadden we de juiste juridische vorm."



Steven Van Craesbeek (mede-oprichter en voorzitter Thuisverpleging Meerdael)



Thuisverpleging Meerdael is een coöperatieve vennootschap met 19 vennoten en 17 kandidaat-vennoten.

Gelijkheid

Van Craesbeek en zijn vennoten leerden de ICA-principes (zie nevenartikel p.15) van de coöperatieve alliantie kennen en daar sprong vooral het beginsel van de gelijkheid in het oog: “We hebben altijd — het zit in onze genen — de kaart getrokken van gelijkheid. Toen we onze statuten beginnen schrijven zijn, hebben we gekozen om het meest belang te hechten aan gelijkheid en de vrijwilligheid van lidmaatschap.

**“We hebben altijd de kaart
getrokken van gelijkheid, het
zit in onze genen.”**

Wie met ons wil meewerken zonder lid te worden van de vennootschap, kan dat. Voor wie wil toetreden als vennoot, werkten we een proefperiode uit van drie jaar. Het vergt wat tijd voor mensen om in de juiste *mindset* te komen. Nadien kunnen ze mee in het verhaal stappen.”

De onderliggende vennootschapsvorm van de coöperatieve is de cvba. Die voorziet twee soorten vennoten, legt voorzitter Van Craesbeek uit: “De drie A-vennoten zijn de zware *believers*

van bij het begin. We besloten samen de 18.600 euro aan nodige aandelen te volstorten. Voor de B-vennoten werd afgesproken dat het aandeel niet te hoog mocht liggen, zodat ook schoolverlaters konden instappen. Anderzijds moest de inspanning voelbaar zijn, zodat mensen goed beseften dat ze aan iets ernstigs begonnen. Zo brachten we het bedrag op 1000 euro. Toch kozen we voor één stem per vennoot, los van het aantal aandelen. Die lijn werd door-

getrokken naar de stemming. Wat 70% van de stemmen haalt, is goedgekeurd. Omdat we alles altijd samen voorbereiden, hebben we de voorbije jaren nog niet hoeven te stemmen. We bereiken steeds een consensus.”

Lonen en bestuur

Het loonsysteem van de coöperatieve is loon naar werken. Iedere vennoot krijgt zijn loon bruto uitbetaald, na aftrek van de kosten eigen aan de cvba. Van Craesbeek: “Dat kan de huur van het gebouw zijn, informatiseringskos-

ten, drukwerk of andere uitgaven die we samen doen. Wat overblijft wordt op het einde van het jaar verdeeld of geïnvesteerd, na afspraak vooraf. Zeven van onze vennoten maken de raad van bestuur uit. Twee van ons vormen het dagelijks bestuur. We kunnen autonoom bedragen uitgeven tot 3000 euro, maar leggen dat in de praktijk meestal voor aan de vennotenvergadering, die vier keer per jaar plaatsvindt. Dat geeft het meest transparantie naar de groep. Zoals gezegd respecteren we maximaal de zelfstandigheid van iedereen. Dat is een van de redenen waarom we voor deze vorm kozen. We vermijden schijnzelfstandigheid en willen zo coöperatief mogelijk te werk gaan.”

Mentaliteit

De coöperatie van Meerdael maakt het verschil doordat de vennoten een verhaal willen schrijven binnen een strategie die ze samen uitwerken en waarvoor ze allen samen gaan. Dat is niet evident voor Steven Van Craesbeek: “Ik wil geen leider zijn die aanstuurt. Ik heb wel de pet van voorzitter en die van bestuurder, maar ook die van de individuele vennoot die hard wil werken en goed wil verdienen. Maar de gelijkheid is van primair belang. Dat zorgt voor een gigantisch verschil naar engage-

ment van de collega's. Waar een gemiddeld medewerker 15 ziekte-dagen per jaar laat noteren, is dat bij ons 2,5 dagen. Dat maakt heel wat duidelijk. De mensen nemen hun verantwoordelijkheid op. Het is een andere manier van denken, en dat geldt ook voor de bediendes binnen coöperaties. Maar ook qua werk en loon hebben we het goed gedaan. We komen van gemiddeld 28 shiften per persoon op maandbasis en zijn geëvolueerd naar 20 tot 22. Toch zien we dat ons gemiddeld inkomen met 35% is gestegen."

“Ons model van gelijkheid en samenspraak trekt een bepaald soort mensen aan dat inspraak verkiest.”

Succesformule

Vandaag telt de coöperatieve 17 kandidaat-vennoten. Waar de sector er soms een jaar over doet om een vacature in te vullen, duurt dat bij Thuisverpleging Meerdael een achttal weken. “Dat we snel tot samenwerkingsverbanden komen, heeft te maken met een soort van magneeteffect. Ons model van gelijkheid en samenspraak trekt een bepaald soort mensen aan dat inspraak verkiest. Toen we vijf jaar geleden opstartten, werden we weggelachten. De geitenwollensokken vonden iets groens en alternatiefs uit. Maar we hebben koppig doorgezet en verschiotten nu soms van het omgekeerde effect. Kleinere praktijken spreken ons aan om te mogen aansluiten bij ons systeem. De coöperatieve lijkt plots aantrekkelijk. Dat heeft ook te maken met het feit dat wij gemakkelijk kunnen investeren. We dragen de kosten met heel wat vennoten. Door te werken met externe partners kunnen we bovendien onze werkvolumes verbeteren en meer patiënten zien op kortere tijd.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: GF

De coöperatieve Geen gemakkelijke, maar fantastische vorm van samenwerken

Paul Gréant en Ingrid Verduyn sloegen vier jaar geleden de handen in elkaar en richtten uitzendbureau WaW (We and Work) op. Eén ding was vanaf het begin zeker: de samenwerking zou de vorm krijgen van een coöperatieve vennootschap.

WaW bevindt zich vier jaar na de oprichting min of meer in de fase van een scale-up, vertelt medestichter Ingrid Verduyn: “Paul Gréant en ik zijn allesbehalve starters. Toen we begonnen met onze coöperatie was het essentieel dat de werknemers mede-eigenaars konden worden van de zaak. Je kan dat op veel verschillende manieren invullen. Minimalistisch kan je werknemers mee eigenaar laten worden voor een beperkt bedrag. De macht kan je dan in een besloten clubje houden. Wij kozen ervoor het anders te doen. We streefden naar

ven met een winstogmerk vind je dat zelden terug.”

Samen

Paul Gréant vult aan: “Medewerkers beslissen mee over belangrijke strategische zaken in de onderneming. Die collega's kiezen voor het goed van de eigen onderneming. Dat is heel anders dan wanneer een paar eigenaars alles te zeggen hebben en riskeren voor hun eigenbelang te kiezen. Onze medewerkers zijn vrij in hun keuze of ze coöperant willen worden, maar we hebben dat

**“Het zou de coöperatieve structuur worden of niets.”
(Ingrid Verduyn)**

een maximale invulling van de zeven ICA-principes (zie nevenartikel pag. 15). Delen is de hoofdgedachte. Onze insteek is te delen in lief en leed, in kapitaal, winst en werking. Onze werknemers zijn het die de zaak groot maken die wij hebben opgericht. Zij maken het waar en zorgen voor de business. Je betreft je medewerkers maximaal bij strategische beslissingen en bij het financiële. Dan werk je meteen met de meest duurzame ondernemingsvorm die er is. Bij gewone, klassieke bedrij-

wel het liefst. Het aspect duurzaamheid hebben we verweven in onze statuten. WaW is geen vennootschap waarin je speculatief aandelen koopt en het jaar erop weer verkoopt.”

Ingrid Verduyn: “Als onze medewerkers coöperant worden, moeten ze minimaal één aandeel kopen, al dan niet op afbetaling. We zijn gestart met een uitgifteprijs van 1000 euro voor één aandeel. Wie aandeelhouder is, krijgt meteen een volwaardige stem met evenveel inspraak als iemand die meer aande-



Paul Gréant en Ingrid Verduyn (medestichters WaV)

len heeft. We hebben een 22-jarige coöperant die evenveel te zeggen heeft als de beide oprichters. Dat is een bewuste keuze en dat vinden andere bedrijfsleiders misschien nogal gek. Bij wijze van voorbeeld: als er morgen iemand een cheque op tafel legt voor de aankoop van ons bedrijf, dan beslissen we daar niet met ons twee over. Elke vennoot heeft een stem in strategische beslissingen en iedereen stemt dus mee als eigenaar over wat er gebeurt. Voor alle duidelijkheid: Paul en ik wensen niet te verkopen.”

Duurzaamheid

Het zijn de financiële betrokkenheid, de inspraak en de wil om te delen die geleid hebben tot de keuze van de coöperatieve als ondernemingsvorm, weet oprichter Ingrid Verduyn: “Onze mensen ondernemen samen en iedereen moet daar beter van worden, niet een klein groepje van aandeelhouders. We combineren dat met het duurzaamheidsprincipe. Het laat ons toe op lange termijn te ondernemen, in een sector met veel overnames waar je ofwel eet ofwel gegeten wordt. Als je onderneming in onze sector tien jaar draait, zie je dat anderen je komen opsloppen. Dat is niet waar wij naartoe werken. Ons idee van ondernemen is niet na tien jaar

te verkopen, maar een onderneming met een sociale missie uit te bouwen die blijft bestaan.”

Paul Gréant: “Ons ideaal is de wereld verbeteren door mensen kans te geven op werk dat aansluit bij hun talent, ongeacht wie of wat ze zijn en vanwaar ze komen. We hopen onze visie te realiseren op heel lange termijn, als wij er allang niet meer zijn. We verdienen onze kost, maar de bedoeling is niet om er rijk van te worden. In de statuten staat dat elke coöperant aandelen kan kopen, te beginnen met één tot maximaal 50. Ingrid en ik hebben er 100. En daar blijft het bij. We beslissen met zijn allen en verdienen desgevallend ook dividenden. De rest van het nodige werkkapitaal hebben Ingrid en ik er ingestoken als achtergestelde lening, zodat de verhouding tussen de verschillende coöperanten redelijk blijft.”

Inspraak

Ingrid Verduyn wijst erop dat het principe van inspraak geregeld wordt door het feit dat elke aandeelhouder één stem heeft in elk debat. Dit betekent dat wanneer 50% van de aandeelhouders anders denkt dan de oprichters, er een beslissing kan worden genomen waar de twee oprichters niet achter staan. Voor heel specifieke beslissingen, zoals de wijziging van statuten, is er een 75% meerderheid nodig. “Dat is de basis van inspraak en het toont dat wij twee niet de waarheid in pacht hebben. We hebben veel ervaring, maar stellen toch vast dat onze medewerkers, die de business elke dag doen, hun eigen inzichten en visie hebben. We zien elke keer weer dat onze collega’s bij discussies nieuwe inzichten kunnen geven. Op de algemene vergadering keuren ze de jaarrekeningen goed en beslissen ze over de kwijting van de bestuurders. Maar dat zijn geen strategische beslissingen. Wij brengen daarom heel wat meer beslissingen naar de kantoren, omdat onze mensen daar met beide voeten in de realiteit staan. Zij weten wat er moet gebeuren.”



Paul Gréant: "Veel voorstellen komen terecht in wat wij de strategische werkgroep noemen. Officieel is dat de Raad van Bestuur. Die bestaat uit de twee oprichters, aangevuld met twee verkozen coöperanten. Daarin doen we strategisch voorbereidend werk voor de belangrijke beslissingen en die escaleren we naar vier zogenaamde WaW-meetings per jaar. Belangrijke beslissingen worden daar genomen, al dan niet na wat bedenktijd. Zo hebben we veel draagvlak voor onze beslissingen. En dan helpt het dat veel mensen met ons meedenken op lange termijn. Ze zijn daarom ook in ons systeem gestapt."

Werkbaarheid

Het systeem van het beslissen werkt vertragend, maar wat initieel soms langer duurt, is nadien veel beter beargumenteerd en afgetoetst bij iedereen, zo meent Ingrid Verduyn. "Die tijd winnen we terug bij de implementatie. Alles is gecommuniceerd. Iedereen heeft meegedacht en is op de hoogte van voor en tegen."

Paul Gréant: "Bij een discussie krijg je dertig mails met nuances, bedenkingen en tips. Als je dat bundelt, heb je steeds een heel sterk gedragen beslissing, waarbij alle neuzen in dezelfde richting staan."

Ingrid Verduyn: "Dankzij onze coöperatieve organisatiestructuur zegt iedereen als vanzelfsprekend zijn mening en dat is enorm verrijkend. Wij kunnen altijd een beroep doen op het intellectueel kapitaal van onze medewerkers. Dat is een enorme rijkdom."

Winstverdeling

Eén en ander komt voort uit de grote betrokkenheid van de coöperanten, weet Paul Gréant: "Dertig van onze mensen spreken over 'mijn' bedrijf. Dat is uitzonderlijk en dat was even wennen. Maar het klopt. Dertig mensen hebben iets te vertellen in 'hun' bedrijf. Voor een deel van hen is dat de reden waarom ze naar WaW kwamen. Naast die inspraak is er ook onze sociale insteek. Dat is ook iets wat mensen aantrekt.

Statutair hebben we vastgesteld hoe we winsten verdelen. Minimum een derde van de winst herinvesteren we in het bedrijf. Maximum een derde keren we uit aan de aandeelhouders en een derde besteden we aan sociale projecten. Iedereen die bij ons terecht komt, weet dat een deel van de winst niet naar hem toe gaat. Vandaag hebben we een werkstellingsproject voor jongeren in moeijkheden. Twee van onze 30 men-

**"Qua werking zijn we geëvolueerd naar zelfsturende teams.
(Paul Gréant)**

sen zijn coach in dat project, maar ook alle anderen zijn betrokken omdat ze actief in hun klantennetwerk op zoek gaan naar een job voor deze jongeren. Delen is dus de rode draad en het is belangrijk dat mensen dat weten als ze bij ons komen werken."

Waarden

Ingrid Verduyn en Paul Gréant vertrekken van drie belangrijke waarden in hun bedrijf: "We beginnen met respect tegenover elkaar, tegenover klanten

en kandidaten. De tweede waarde is verantwoordelijkheid. We geven maximale vrijheid en vertrouwen, maar daar hoort verantwoordelijkheid tegenover te staan. We werken niet met KPI's en bonussen, wel met budgetten die de teams zelf opmaken en opvolgen. Tot slot is er het positivisme. Het glas is bij ons steeds halfvol. Qua werking zijn we geëvolueerd naar zelfsturende teams. Ook daar laten we heel veel vrijheid aan onze kantoren. We bemoeien ons niet met de interne keuken en laten hen zelf organiseren. Daarin zijn we innovatief, maar het blijft zoeken. We zweren niet bij hiërarchie, wel bij leiding. Die komt er door visie, overtuiging en werkkraft. We zijn trouwens allemaal businesspartners."

Ingrid Verduyn besluit: "Een hiërarchische structuur is soms gemakkelijker. We hebben ervoor moeten zorgen dat alle rollen worden opgenomen. Die hebben onze mensen zelf gedefinieerd en twee ervan zijn niet zo gemakkelijk. Dat zijn de coachende rol en de evaluerende rol. Onze coöperatieve organisatie is dus geen gemakkelijke, maar wel een fantastische vorm van samenwerken."

Tekst: Patrick Verhoest
Foto: Johan Martens

Ga met ETION op belevingstrip naar Mondragón: 6 tot 9 oktober

In de heuvels van het Baskische binnenland ligt de grootste coöperatieve onderneming van Europa. De Corporación Mondragón draait met 100 dochterbedrijven en meer dan 80.000 medewerkers een jaarlijkse omzet van 15 miljard euro. Hét bewijs dat participatief ondernemen méér is dan sciencefiction.

ETION ging er al twee keer op verkenning en ook dit najaar trekken we er opnieuw naartoe. Geert Janssens, expert participatief ondernemen en medeauteur van de inspiratienota

'Coöperatief ondernemen', zal de reis begeleiden.

In combinatie met het mondaine Bilbao wordt deze 4-daagse belevingstrip beslist een schot in de roos! Kom mee proeven van een unieke mix van culturele schoonheid, Bourgondische hoogtepunten op zijn Baskisch en hét businessmodel van de toekomst.

Meer info via www.etion.be of geert.janssens@etion.be.



De principes van de werkerscoöperatie

Ons land kent 25.000 coöperatieve vennootschappen. Het is een uniek en specifiek ondernemingsmodel.

Autonoom

De Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) definieert een coöperatie als een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren. De vorm waarbij medewerkers mede-eigenaar zijn, is de werkerscoöperatie en maakt onderwerp uit van de inspiratienota 'Coöperatief ondernemen. De kracht van mede-eigenaarschap' van Geert Janssens en Hannes Hollebecq.

Zeven principes

De zeven ICA-principes waar thuisverpleegkundige Steven Van Craesbeek (pag. 10) en de bestuurders van WaW (pag. 12) naar verwijzen, gaan over (1) open en vrijwillig lidmaatschap, (2) democratische controle door de leden, (3) economische participatie van de leden, (4) autonomie en onafhankelijkheid, (5) onderwijs, vorming en informatieverstrekking, (6) samenwerking tussen de coöperaties en (7) engagement voor de gemeenschap.

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: I23rf.com

De kracht van mede-eigenaarschap

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

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

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

Hollebecq, Hannes en Janssens, Geert, 'Coöperatief ondernemen. De kracht van mede-eigenaarschap', ETION inspiratienota 108, april 2019. U kan deze nota gratis downloaden via www.etion.be.

