



DE REVIVAL VAN DE COÖPERATIE (3)

Wat is coöperatief ondernemen?

Lieve Jacobs & Wim Van Opstal

De discussie van wat een echte coöperatie is en hoort te zijn, is haast zo oud als de coöperatieve beweging zelf en lijkt soms wel op de zoektocht naar de heilige graal. Toch beschikt de internationale coöperatieve beweging, vertegenwoordigd door de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA), over een referentiekader met een gemeenschappelijke definitie, principes en waarden. Dit referentiekader is zelf het compromis tussen vele verschillende visies en stromingen binnen het coöperatieve denken. Net daarom is het verstandig om dit eerder als een kompas in plaats van als een keurslijf te beschouwen. In deze bijdrage illustreren we de praktische grondslagen en gevolgen van de definitie en principes van coöperatief ondernemen. We hopen dat een goed begrip hiervan coöperatieve ondernemers beter in staat stelt om hun zoektocht naar de definitie van een echte coöperatie te verlaten en om, in plaats daarvan, met elkaar in dialoog te treden en van elkaar te leren.

OP ZOEK NAAR ECHTE COÖPERATIES

De Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) claimt dat wereldwijd maar liefst één miljard mensen aangesloten zijn bij een coöperatie. Aan de oorsprong van dit cijfer liggen diverse statistieken waarbij zich telkens de vraag stelt wat een echte coöperatie dan wel is. Ook in België blijkt de empirische zoektocht naar de echte coöperatie geen evidentie. Wanneer we gaan grasduinen in de Kruispuntbank voor Ondernemingen,

tellen we in ons land ongeveer 26.000 actieve coöperatieve vennootschappen (Van Opstal, 2012 en 2013). Bij dit toch wel grote aantal kunnen we terecht de kanttekening maken dat lang niet al deze vennootschappen daadwerkelijk een coöperatieve werking hebben. Deze afbakeningsproblematiek werd al sinds 1955 door onze wetgever erkend, waardoor een systeem van erkenningen werd doorgevoerd. Coöperaties die aan een aantal vereisten voldoen die aansluiten bij internationaal geldende coöperatieve

principes, kunnen sinds 1962 een erkenning aanvragen voor de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC). Los van het feit dat slechts 500 coöperaties anno 2011 over zulk een erkenning beschikken, zijn er helaas voldoende redenen om aan te nemen dat ook deze erkenning geen voldoende afbakeningsvoorwaarde inhoudt.¹

Relevanter dan de zoektocht naar deze heilige graal, lijkt het zinvoller ons te buigen over dat referentiekader dat de ICA al sinds 1995 onder haar huidige vorm hanteert. We bespreken achtereenvolgens de definitie en de coöperatieve principes, met hun praktische grondslagen en gevolgen.

WAT IS EEN COÖPERATIE?

De Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) formuleert de definitie van een coöperatie als volgt:

'A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.' (www.ica.coop)

Hieruit halen we alvast volgende kenmerken die we niet snel terugvinden in andere soorten ondernemingen:

- Coöperaties zijn ondernemingen die zich richten op het vervullen van de gemeenschappelijke behoeften van hun leden²;
- Deze leden zijn eigenaar van hun coöperatie;
- Deze leden controleren hun coöperatie op een democratische manier.

Het invullen van gemeenschappelijke noden en verwachtingen is dus essentieel in een coöperatie. Deze gemeenschappelijke nood kan zowel een zuiver onderlinge nood zijn als een maatschappelijke nood. De focus op gemeen-

schappelijke behoeftebevrediging, maakt dat de leden van een coöperatie ook de gebruiker (of toch minstens de begunstigde) ervan zijn. Een coöperatie heeft geen leden, het zijn de leden die een coöperatie hebben. Het kapitaal van een coöperatie wordt namelijk samengebracht door haar leden. Volgens ons Belgisch recht kan je trouwens geen vennoot worden van een coöperatie zonder dat je een financiële inbreng hebt gedaan onder de vorm van een aandeel. Het feit dat je als lid rechtstreeks met je eigen middelen participeert in een vennootschap, geeft bovendien een minder vrijblijvende betrokkenheid dan wanneer je, zoals in een vzw, door middel van een jaarlijkse gift lid zou worden. De democratische controle door de leden op hun coöperatie is een derde essentieel element in deze definitie. Deze controle houdt vooral in dat er een loskoppeling van kapitaalbreng en zeggenschap nodig is om te vrijwaren dat de coöperatie zich blijft richten op het vervullen van de noden van al haar leden. In de praktijk kan dit een beperking van het stemrecht betekenen, zoals het principe dat niemand meer dan 10% van het stemrecht heeft of het principe dat elke vennoot één stem heeft, ongeacht de kapitaalbreng.

Wanneer we enkele voorbeelden van coöperatieve ondernemingen beschouwen, merken we al snel dat de erkenning voor de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) geen zaligmakend afbakeningscriterium is. Tal van machinerijen, coöperaties van boeren die gemeenschappelijk machines aankopen voor deze boeren, hebben een erkenning voor de NRC. Deze machinerijen vervullen duidelijk een onderlinge nood van deze boeren. *Euronics Belgium*, *Menouquin* en *Prik & Tik* vervullen een onderlinge nood van handelaren, respectievelijk in elektro, gereedschappen en dranken, om gemeenschappelijk handelswaren aan te kopen tegen een

betaalbare prijs om zo het hoofd te bieden aan de concurrentie door multinationale spelers. Deze coöperaties hebben echter geen erkenning voor de NRC. Toch zijn bovenstaande coöperaties telkens louter in handen van hun leden en worden ze er democratisch door bestuurd.

COÖPERATIEVE PRINCIPES ALS KOMPAS

Naast bovenstaande definitie, bevat het ICA-referentiekader een lijst van zeven principes die zijn ontstaan uit een bundeling van goede praktijken doorheen de geschiedenis van de

Open lidmaatschap sluit evenwel niet uit dat er in de statuten strikte voorwaarden kunnen staan om vennoot te kunnen worden. Neem als voorbeeld de *Reo-veiling*: wanneer je geen tuinbouwer bent, kom je er niet in. Vrijwillig lidmaatschap betekent ook dat vennoten moeten kunnen uittreden. Het is daarom ook belangrijk om stil te staan bij de uittredingsvoorwaarden: wie kan wanneer uittreden tegen welk scheidingsaandeel? Om een plotse kapitaalvlucht te vermijden kan je ook beschermingsmechanismen inbouwen. Zo engageer je je om minstens vijf jaar vennoot te blijven van *Beauvent* en zal de Raad van Bestuur van *Vin de Liège* onderzoeken

Wanneer we enkele voorbeelden van coöperatieve ondernemingen beschouwen, merken we al snel dat de erkenning voor de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) geen zaligmakend afbakeningscriterium is.

coöperatieve beweging. Deze principes hebben, naast een ideologische component, een achterliggende economische grondslag. Daarom is het voor elke coöperatieve ondernemer zinvol om principe per principe af te toetsen in welke mate en op welke wijze hij/zij hier gestalte aan geeft.

Vrijwillig en open lidmaatschap

Coöperaties hebben een sterk verenigingskarakter en worden daarom ook beschouwd als een ledenorganisatie. Dit hebben ze te danken aan hun open structuur om vennoten aan te trekken: men kan toetreden en participeren in het kapitaal zonder dat een statutenwijziging nodig is. Dit open lidmaatschap geeft een coöperatieve onderneming de troef dat het vlot mensen en middelen kan mobiliseren. Van *Inclusie Invest* bijvoorbeeld kan je vennoot worden door de missie en de visie te onderschrijven en door in te tekenen op minstens één aandeel.

of de coöperatie het financieel kan dragen om een vennoot te laten uittreden.

Democratische controle door de leden

De democratische controle door de leden is een middel om ervoor te zorgen dat een coöperatie zich daadwerkelijk blijft focussen op de gemeenschappelijke noden van haar leden. Op deze manier kunnen de leden de visie en missie bewaken van hun coöperatie, kunnen ze een vijandige overname voorkomen en kunnen ze de lokale verankering van hun coöperatie vrijwaren (Van Opstal & Jacobs, 2012). Een democratische controle hoeft trouwens niet te betekenen dat de coöperatie in al haar aspecten ook democratisch bestuurd wordt. Soms is dit immers niet werkbaar, omdat het al te vaak kan leiden tot een patstelling in operationele beslissingen waar snelheid soms geboden is. Het nodigt de coöperatieve ondernemer ook

uit om vooraf goed na te denken welke stakeholders hij mee als vennoot wil betrekken bij de coöperatie: wie mee in bad zit, controleert immers mee de onderneming.

Zoals eerder gesteld, kunnen in een coöperatie stemrechten in de Algemene Vergadering losgekoppeld worden van de kapitaalinbreng. Daarnaast bestaan er ook manieren om de verdeling van mandaten in de Raad van Bestuur te moduleren. Hiertoe wordt er vaak gewerkt met verschillende groepen aandelen, waaraan telkens andere rechten en plichten gekoppeld kunnen zijn. Kijk bijvoorbeeld naar *Passwerk* waar vier groepen aandeelhouders voorzien zijn: financiers (informaticabedrijven die substantieel participeren in het kapitaal), bezielers (organisaties die actief zijn rond autisme), personeelsleden en sympathisanten. In een klassieke vennootschap zou men verwachten dat de financiers, die meer dan tien keer het bedrag van de bezielers inbrachten, het meest te zeggen zouden hebben. Dit is hier niet het geval. De acht bestuursmandaten worden als volgt verdeeld: er is een externe bestuurder, de twee financiers kunnen elk één bestuurder afvaardigen en leveren dus twee bestuurders, de vier bezielers kunnen eveneens elk één bestuurder afvaardigen en leveren de voorzitter. Het personeel heeft één mandaat in de Raad van Bestuur en de sympathisanten hebben geen mandaat. Hier is het dus duidelijk dat de bezielers het stuur van de vennootschap in handen hebben en dat dit losgekoppeld is van hun financiële inbreng.

Economische participatie door de leden

Om ervoor te zorgen dat de coöperatie de behoeften van haar leden kan blijven vervullen, is het vaak cruciaal dat deze leden ook economisch participeren in hun coöperatie. Alleen op die manier blijft er een band bestaan tussen eigenaarschap en gebruik en blijft de focus op

gebruikerswaarde primeren boven die van de aandeelhouderswaarde. Een gezonde transactierelatie is ook noodzakelijk om als coöperatie de gewenste schaalvoordelen te realiseren waarop haar leden rekenen. Belangrijk hierbij is dat de coöperatie op haar leden kan blijven rekenen in goede en in slechte tijden. Ledenrouw is dus belangrijk.

Deze ledentrouw kan enerzijds opgelegd worden met een transactieplicht voor de vennoten (zoals vaak het geval is in landbouwcoöperaties) of met een *ristorno* (of coöperatieve teruggave, zoals bij de CVBA *Vooruit*, zie 'Project in de Kijker' op pp. 17-19 in dit nummer). Bij een *ristorno* genieten de leden van een voordeel *pro rata* de omvang van hun transacties met de coöperatie. Dit systeem komen we ook veelvuldig tegen in de landbouwsector en in coöperaties binnen de groot- en kleinhandel.

De leden van een coöperatie participeren ook in het aandelenkapitaal van hun coöperatie. Daarom hanteren ook tal van coöperaties het principe dat het gebruiksrecht van de coöperatie slechts voorbehouden is aan de leden, zoals het geval is bij *Ecopower*.

Autonomie en onafhankelijkheid

Coöperaties zijn ondernemingen in eigendom van hun leden en onder democratische controle door hun leden. Coöperaties zijn daardoor in hoofdzaak verantwoording verschuldigd aan hun leden. Deze autonomie en onafhankelijkheid is belangrijk om ervoor te zorgen dat de coöperatie haar focus houdt op het vervullen van de gemeenschappelijke behoeften van haar leden. Dit is meteen ook een belangrijke reden waarom het opnemen van externe investeerders in een coöperatie geen evidentie is: deze externe investeerders richten zich immers op de investeringswaarde en niet op de gebruikerswaarde van de coöperatie.

De coöperatie kan ook de autonomie en onafhankelijkheid van haar leden versterken omwille van het empowerende karakter ervan. Als gemeenschappelijk instrument om gedeelde belangen te behartigen, blijft de coöperatie ook een instrument voor gemeenschappen en ondernemingen om via zelfhulp elkaar en zichzelf te versterken.

Onderwijs, vorming en informatieverstrekking

Coöperaties kunnen maar autonoom en onafhankelijk blijven werken op een democratische en economisch duurzame manier, wanneer zij bestuurd en gecontroleerd worden door leden die voldoende gevormd zijn in het coöperatieve ondernemen zelf. De financiële en coöperatieve geletterdheid van de leden is immers een randvoorwaarde voor een effectieve en kwaliteitsvolle monitoring van het management door de

uitgevonden doorheen tijd en ruimte. Toch is de coöperatieve beweging wereldwijd maar sterk geworden door een nauwe samenwerking tussen coöperaties onderling. De belangrijkste bedrijfseconomische logica hierachter schuilt in het feit dat het uitwisselen van informatie en ervaringen over dit specifieke businessmodel vaak kansen toont aan en valkuilen blootlegt voor collega-coöperaties. Op die manier is er sprake van externe schaalvoordelen binnen de coöperatieve beweging, wat ook de prikkel vergroot om onderling samen te werken: men begrijpt immers elkaars businessmodel als geen ander.

Wat dit principe betreft, schuilen er in ons land nog heel wat kansen om over sectoren heen van elkaar te leren qua coöperatieve werking. Dit zou een eerste opstap kunnen zijn naar een kans die bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk al deels benut wordt, namelijk het verzilveren

Er schuilen in ons land nog heel wat kansen om over sectoren heen van elkaar te leren qua coöperatieve werking.

leden (Leys & Van Opstal, 2009). Coöperatieve aandelen zijn immers risicokapitaal en de besluitvorming in een coöperatieve onderneming is vaak complex.

Bovendien is het belangrijk om als coöperatie het onderscheid tussen het individuele belang en het collectieve belang goed te kunnen duiden, zowel in goede als in slechte tijden. Coöperatief ondernemen is immers niet steeds gelijk aan sympathiek ondernemen voor elk lid op elk ogenblik. Daarnaast is de coöperatie, gelet op het belang van hun economische participatie, ook gebaat bij de bredere (sociaal)economische ontwikkeling van haar leden.

Coöperatie tussen coöperaties

Coöperaties hebben zichzelf steeds opnieuw

van externe schaalvoordelen door middel van een heuse *co-operative branding*, wat het coöperatieve model voor het brede publiek ook herkenbaarder, toegankelijker en verstaanbaarder maakt.

Aandacht voor de gemeenschap

Coöperaties focussen zich op de gemeenschappelijke problemen van hun leden. Het hoeft dan ook niet te verbazen dat deze leden de coöperatie gebruiken om problemen binnen hun gemeenschap aan te snijden. De coöperatie is immers het economische vehikel van haar leden. De lokale verankering van controle en eigenaarschap bevestigt en versterkt deze focus: een externe investeerder heeft immers minder voeling met lokale noden dan lokale bestuurders.

Coöperaties in handen van lokale gemeenschappen kunnen ook een hefboom betekenen om bepaalde maatschappelijke of economische veranderingen teweeg te brengen. Investerings die iedereen noodzakelijk acht, maar niemand in de achtertuin wenst - denk bijvoorbeeld aan windmolens - kunnen door het actief en financieel betrekken van de lokale gemeenschap versneld en verbeterd worden doorgevoerd. Het

zorgt er ook voor dat zij die de lasten dragen ook kunnen delen in de lusten ervan. Economen noemen dit het internaliseren van externe effecten.

Bovendien is de coöperatie, omwille van de economische participatie van haar leden, gebaat met de versterking van de sociaaleconomische omgeving van haar leden. Hoe steviger deze positie, hoe minder snel de coöperatie zal kapseizen.

Lieve Jacobs

Coördinator van Coopburo, de coöperatieve dienstverlener van Cera

Wim Van Opstal

Doceert economie, sociaal beleid en sociaal ondernemen aan de Sociale School Heverlee

Noten

1/ Zo is de erkenning voor de NRC door vele ondernemers niet gekend, zijn de voordelen om een erkenning aan te vragen soms te beperkt of onvoldoende relevant om een erkenningsaanvraag in te dienen, of voelen ondernemers zich niet altijd geroepen om zich te identificeren met de coöperatieve beweging, ondanks de inherent coöperatieve werking van hun onderneming (Van Opstal & Gijselinckx, 2008 en Coates & Van Opstal, 2009).
2/ We vertalen 'members' hier als leden. In België spreken we even goed over coöperanten, vennoten of aandeelhouders.

Bronnen

- Coates A. & Van Opstal W. (2009), *The Joys and Burdens of Multiple Legal Frameworks for Social Entrepreneurship - Lessons from the Belgian Case*, EMES Conferences Selected Papers Series, ECSP-T09-01
- Leys J. & Van Opstal W. (2009), A Puzzle in SRI: Stakeholders in the Mist. *Philosophy of Management* 8 (3): pp. 81-96.
- Van Opstal W. & Gijselinckx C. (2008), Coöperatief ondernemen in de brede zin. In: Van Opstal, W., Gijselinckx, C. & Develtere, P. (red.) *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*, Leuven: ACCO, pp. 155-178.

- Van Opstal W. & Jacobs L. (2012), Hoe missie en visie bewaken met een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk? In: Verso (red.), *Social Profit Jaarboek 2012-2013*, Berchem: WPG Uitgevers, pp 107-111.
- Van Opstal W. (2012), *Coöperaties in België. Profielschets 2005-2010*. Leuven: CE-SOC-KHLeuven & Coopburo.
- Van Opstal W. (2013), *Coöperaties in België. Top 100 van de grootste Belgische coöperatieve vennootschappen in 2011*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.