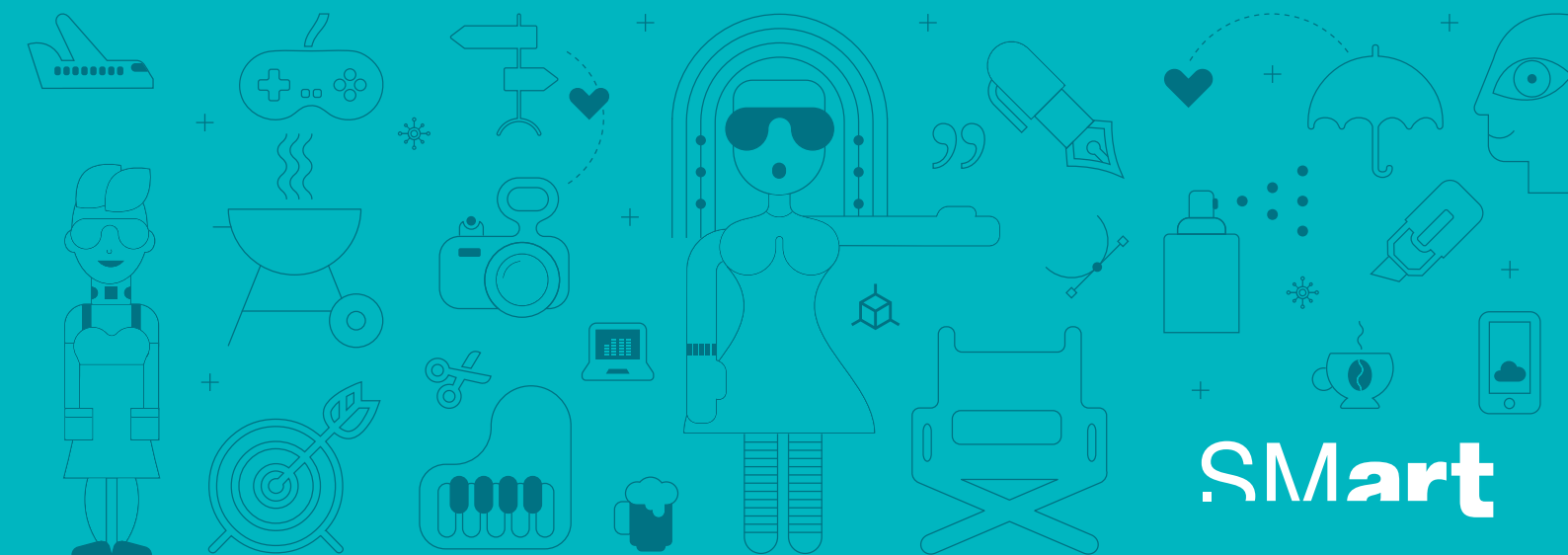
SMart
IN PROGRESS

EEN DENKKADER

voor een coöperatie in wording

De *writings* van *SMart in Progress*



SMart

Nieuwe vormen van werk, de opkomst van de ondernemer-werknemer, de ontwikkeling van een deeleconomie… De wereld van het werk ondergaat ingrijpende veranderingen. Met **“SMart in Progress”**, een **participatief traject om het SMart-project te herdefiniëren**, nemen we actief deel aan deze veranderingen. De resultaten van dit reflectieproces zullen samengebracht worden in het **strategisch ontwikkelingsplan “SMart 2020”**, dat op **28 juni 2016** zal voorgesteld worden op onze algemene vergadering.

Naast onze transformatie in een Europese coöperatie aan de start van de zomer 2016 en de vragen die deze juridische formaliteit met zich meebrengt (meer bepaald in termen van bestuur, coöperanten, de voorwaarden voor de toetreding tot het kapitaal, het niveau van dienstverlening of het dagelijks beheer), is het ook noodzakelijk stil te staan bij de nodige evoluties in onze werking en ons functioneren.

SMart

INLEIDING

Het participatieve proces **SMart in Progress** werd opgestart in juni 2015 om de omzetting van SMart in een coöperatieve vennootschap voor te bereiden. Doel was om ruimte voor debat te creëren met al onze stakeholders via workshops, meer informele ontmoetingen en wekelijkse artikels op onze site.

Het resultaat van deze wekelijkse bijdragen kan u hier lezen. Ze dragen allemaal vanuit een eigen perspectief hun steentje bij aan het project, door het te voeden met bedenkingen en getuigenissen. We kunnen ze onderbrengen in vier categorieën:

Om te beginnen hebben onderzoekers aan verschillende universiteiten in België, Nederland en Frankrijk academische bijdragen geleverd vanuit hun eigen vakgebied.

Enkele getuigenissen over coöperaties die actief zijn in ons land illustreren dit wetenschappelijk kader.

We hebben ook gepeild naar de verwachtingen en standpunten van onze leden over hun toekomstige coöperatie, meestal in de vorm van interviews.

En om het perspectief te verbreden, hebben we ten slotte een beroep gedaan op personaliteiten uit de maatschappelijke, syndicale en politieke wereld. De waaier aan opinies bewijst de noodzakelijkheid van het coöperatieve project.

Bij SMart is het de gewoonte om het theoretisch kader en nieuwe modellen en procedures te ontwikkelen door meerdere stemmen aan het woord te laten. Het leek ons nuttig om deze diversiteit weer te geven, door de analyses, getuigenissen en standpunten te bundelen in dit werk.

We danken Michel Bauwens hartelijk voor het schrijven van het voorwoord. Ook onze welgemeende dank aan alle auteurs.

voorwoord

NIEUWE ORGANISATIEVORMEN OP BASIS VAN 'PEER TO PEER'

Tot in de tiende eeuw, vijfhonderd jaar na de 'officiële' en politieke val van het Romeinse Rijk, waren de sociale structuren quasi onveranderd gebleven: in die tijd was je ofwel meester-eigenaar, slaaf of een vrij man. In die economie moest je nog je buren overmeesteren om macht en rijkdom te vergaren… Maar vanaf 975, ten tijde van de populaire Godsvredebeweging (Pax Dei), kregen we een heel andere Europese maatschappij, op basis van een nieuw sociaal contract: het feodaal systeem. Dit regime bracht meer stabiliteit. Tegelijkertijd waren er vrije steden die bestuurd werden door gilden, die zich met elkaar verenigden. Vanaf dat moment hing rijkdom af van de landbouwproductie en handel in en met steden. Heel het waardesysteem dat voorheen gold, kende een kantelmoment over het ganse continent.

De vijftiende eeuw kende de ene belangrijke gebeurtenis na de andere: er werd een nieuwe boekhouding geïntroduceerd door de Tempeliers en de Franciscanen, de Reformatie zorgde voor een religieuze omwenteling, de boekdrukkunst werd uitgevonden,… Tijdens deze woelige eeuw werd de basis gelegd voor alweer een nieuwe maatschappij. De mondiale economie zag het licht en de markt domineerde hoe langer hoe meer. Uiteindelijk, na de val van de absolute monarchieën, brak ook het kapitalisme aan, dat vandaag nog steeds heer en meester is.

Op verschillende sleutelmomenten zijn de grondvesten van onze beschaving dus grondig door elkaar geschud. Net zoals het feodalisme ontstond binnen de schoot van de Romeinse slavenmaatschappij en het kapitalisme binnen het feodalisme, groeide ook binnen het kapitalisme de kiem van een nieuwe samenleving. De komst van nieuwe instituten zorgt telkens voor een frisse wind. Ziehier mijn diepe overtuiging: SMart vertegenwoordigt de opkomst van een nieuwe organisatievorm, die van vitaal belang is voor de transitiefase die we nu doormaken.

Over welke transitie heb ik het precies en aan welke nieuwe organisaties hebben we nu juist nood?

De hedendaagse economie is voornamelijk «extractief»: de dominante actoren zien de wereld als een bron die dient ter exploitatie, of het nu om ontginning van de natuur gaat of sociale uitpersing. Centraal staat het idee dat we een betere en rijkere wereld krijgen als we maar onze eigen belangen nastreven. Maar kijk, overal weerklinken noodkreten. De klimaatverandering en de uitputting van grondstoffen tonen aan dat het globale extractieve systeem roofbouw pleegt op de planeet. En ook op sociaal vlak ziet het er niet best uit: al dertig jaar lang groeit de ongelijkheid (cfr. het boek van Thomas Piketty). De sociale polarisatie verergert zowat overal en zorgt voor bijkomende ongelijkheid.

Karl Polanyi had het, in zijn klassieker La Grande Transformation[1], al over de 'dubbele beweging'. Telkens de markt een te dominante rol begint te spelen en een onevenwicht creëert dat voor de maatschappij onaanvaardbaar is, ontstaan er sociale tegenbewegingen om dit evenwicht te herstellen. In Frankrijk sprak men niet voor niets over 'les Trente Glorieuses', een periode van dertig jaar waarin gewone, werkende mensen het nooit eerder zo goed hadden, na de grote crisis van 1929 en de Tweede Wereldoorlog: het was het resultaat van een nieuw evenwicht en een nieuw sociaal contract.

Kojin Karatani, Japans filosoof en auteur, geeft in zijn opmerkelijke *The Structure of World History*[2] een synthese van alle voorgaande overgangsfasen en beschrijft hoe deze dubbele beweging in elkaar zit. Het huidige systeem is gestoeld op drie elementen, die drie verschillende sociale dynamieken weerspiegelen binnen een dominante markt: het Kapitaal - de Staat - de Natie. Het Kapitaal vertegenwoordigt de markt, de Staat stelt het principe van herverdeling voor en de Natie het ethisch principe

[1] Karl Polanyi, *La Grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, (1944), Parijs, Gallimard, 1983. Vertaald uit het Engels (VS) door Maurice Angeno en Catherine Malamoud.

[2] Kojin Karatani, *The Structure of World History : From Modes of Production to Modes of Exchange*, vertaald door Michael K. Bourdaghs, Duke University Press, Durham (North Carolina), 2014..

van wederkerigheid binnen de gemeenschap. In deze dubbele beweging zijn het dus de sociale krachten van de Natie die in opstand komen en die de Staat ertoe dwingen om het onevenwicht in de maatschappij te beperken. Dat onevenwicht komt net voort uit een marktlogica die geen grenzen meer kent. Na dertig jaar neoliberalisme kunnen we ons afvragen of de staat nog wel voldoende tegenspartelt om het systeem in evenwicht te houden. En de natie, die belangrijk blijft, weerspiegelt niet meer dan de organisatorische translokale en transnationale realiteit van de nieuwe netwerken. Er is nood aan een hervormde staat die de vraag naar participatie en co-creatie inwilligt. Die vraag leeft immers in de maatschappij en bij haar - intussen welopgeleide - burgers.

Dat verklaart dan ook waarom bepaalde denkers, zoals de auteur van dit voorwoord, van mening zijn dat we in een veel ingrijpendere transitiefase zitten. De «dubbele beweging» heeft haar beste tijd gehad. We hebben nood aan een integrale hervorming die veel verder gaat!

Maar uit welke hoek zou die komen? In elk geval moet de hervorming vertrekken vanuit een logica van 'peer to peer'. Burgers kunnen samen heel wat verwezenlijken en deze transformatie in gang zetten. Oplossingen zullen inderdaad vanuit het maatschappelijk middenveld komen. De democratisering van netwerken heeft al drie miljard mensen in staat gesteld om met elkaar relaties aan te gaan, maar ook om zichzelf te organiseren en economische waarde te creëren. We hebben vandaag de dag productieve gemeenschappen in alle sectoren, die hun kennis uitwisselen op mondiaal niveau. Het werk *Homo Cooperans*[3] van Belgisch onderzoekster Tine de Moor, die als historica onderzoek doet naar de 'commons', geeft meer inzicht in de 'delende maatschappij'. De Moor toont aan dat er sinds 2005 een exponentiële groei is van het aantal burgerinitiatieven in Nederland. En volgens een Amerikaanse studie, met als titel *The Fair Use Economy* en verschenen in 2011[4], is een zesde van de Amerikaanse economie al georganiseerd rond 'gedeelde middelen'.

Deze transitiefase zet dus nu al een economie in gang die draait op 'gemeengoed': werknemers en ondernemers creëren gezamenlijk hulpbronnen die door iedereen gebruikt kunnen worden (vrije software, open design). We bouwen als burgers mee aan een 'deeleconomie', waar we rechtstreeks met elkaar diensten uitwisselen via nieuwe platformen.

Maar alles is natuurlijk geen rozengeur en maneschijn tijdens een transitiefase.

Deze genereert een nieuwe klasse van autonome werkers en zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel), die steeds meer naar elkaar toegroeien. Nu, onze wereld is volledig geijkt op het salariaat. Des te meer hebben we nood aan organisaties die zekerheid en solidariteit aanreiken aan deze nieuwe lagen, zoals freelancers en andere ondernemers, die een wereld in wording inluiden. Net zoals de gilden destijds bescherming boden aan wie van een feodale plattelandsomgeving naar de stad trok. We moeten evolueren naar een generatieve economie die zowel natuur als mens respecteert. Daarvoor is het essentieel om kennis, diensten en goederen te mutualiseren, niet op een krampachtige manier maar via een vrije toenadering tussen burgers-producenten.

Voilà, dat is voor mij het belang van zo'n nieuw type organisatie, waar SMart ook onder valt -een vreemde eend in de bijt die de toekomst op een originele manier gestalte geeft. Een toekomst waarin de economie niet meer 'extractief' is ten opzichte van natuur en mens, maar 'generatief'. Die opkomende deeleconomie met (kennis)gemeengoed verdient beter dan fenomenen als Uber en Airbnb. Deze onttrekken eerder waarde aan de samenleving dan dat ze waarde toevoegen. Onze uitwisselingen brengen winst op voor Uber en Airbnb, die ze echter niet herinvesteren in de zekerheid van hun 'personeel'-deelnemers en de noodzakelijke infrastructuur. Airbnb investeert niet in hotels, Uber niet in taxi's. Het zijn slechts platforms die vraag en aanbod samenbrengen, maar wel met een steeds groter stuk van de koek gaan lopen.

[3] Tine De Moor, *Homo cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*, Universiteit van Utrecht, 2013 (online beschikbaar in het Engels en Nederlands).

[4] Thomas Rogers et Andrew Szamosszegi, *Fair Use* in the U.S.. *Economy : Economic* Contribution of Industries Relying on *Fair Use*, 2011 (online beschikbaar).

PRÉFACE

We hebben meer nood aan autonome, 'generatieve' ondernemers die waarde creëren voor deze nieuwe economie en eerlijk en duurzaam handelen. Zo'n nieuw type organisatie moet eerst en vooral in levensonderhoud kunnen voorzien van haar leden. Het gemutualiseerde garantiefonds van SMart is daar een uitstekend voorbeeld van. Het schrijft zich in binnen de peer-to-peer-dynamiek en stimuleert een participatieve democratie. Tegelijkertijd heeft SMart sociale slagkracht en streeft het een rechtlijnig doel na.

De participatieve processen van SMart gaan helemaal deze richting op. Daarbij komt dat dit type organisatie niet eenvoudigweg kan aanleunen bij de Staat-Natie, maar de nieuwe translokale en -nationale aspecten moet vertegenwoordigen van een wereld die zichzelf organiseert via netwerken. Ook daar is SMart op de goede weg, met haar overgang naar een coöperatie op Europese schaal…

Er is nog een ander belangrijk aspect. Om onze samenleving te veranderen en de overgang in de best mogelijke omstandigheden tot een goed einde te brengen, moeten we niet verdelen maar samenbrengen. We verschillen in heel wat van elkaar, maar laten we vooral op zoek gaan naar wat ons bindt. Het salariaat verliest aan terrein, al zal dit model nog heel lang overeind blijven; uiteraard zijn het niet de stabiele inkomsten en de (werk- en sociale) zekerheid die verwerpelijk zijn aan het salariaat, maar wel de antidemocratische ondergeschiktheid die daardoor standhoudt in de economische wereld. Het aantal autonome arbeidskrachten, zoals freelancers, groeit trouwens. Evident is dat niet: vaak bevinden zij zich in een precaire en onaanvaardbare werksituatie. Ondanks dit groeiende aantal nieuwe werkers, slagen de klassieke vakbonden er niet in om hen te verdedigen.

Het kwam er dus op aan om de ontbrekende schakel te vinden, die de wereld van het salariaat en die van autonome werkers kan verenigen. Een schakel ook die de wil tot emancipatie in de oude en nieuwe werkvormen stroomlijnt. Dat is de inzet van deze nieuwe mutualiteiten op het werkveld, zoals SMart.

Bravo, en strijd zo verder !
Michel Bauwens

INHOUDSTAFEL

De grote transformatie naar een Europese coöperatie
Eric Lauwers 09

Bijna niet te geloven wat coöperaties allemaal klaarspelen - Blikopeners
Dirk Barrez 11

Coöperatief Business modeling
Giep Hagoort 13

Dynamo Coop: een collectief antwoord op een collectieve nood
Marc Moura 15

Interview met Jean-François Jaspers, Jaune Orange
J-F Jaspers 17

Coöperatief samenwerken op gemeentelijk niveau
Giep Hagoort long 19

Scoop : weldra een SCOP in Wallonië ?
Dimitri Coutiez 24

Les Grignoux : een culturele onderneming verankerd in de sociale economie
Pierre Heldenbergh 26

Interview Nicolas Belayew
Nicolas Belayew 30

Bestuur en coöperaties: het coöperatieve ideaal getoetst aan de praktijk
Mertens&Rijpens 36

Interview met Papa Ours
Papa Ours 47

Coöperatieve economie, versie 2.1
Rudi Laermans 49

Interview met Matthieu Liétaert
Matthieu Liétaert 51

Coöperaties van kunstenaars
Corentin de Salle 52

Spanningsvelden bij een participatieve aanpak
Julien Charles 56

Interview met Stany Herman
Stany Herman 62

Bespiegelingen over de relatie tussen participatieve logica en vakbondslogica
François Flamion 65

Dromen is niet genoeg
Nico Cué 72

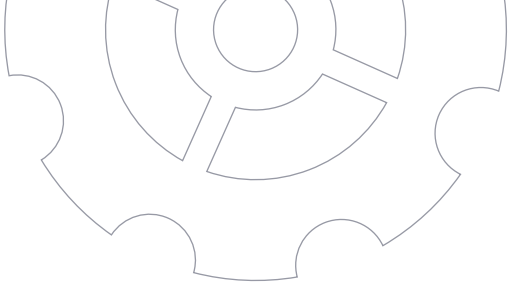
Interview met Roland Pauwels
Roland Pauwels 77

Working out of the box
Alamci long 79

Interview met Marie Van Caster
Marie BarVIZart 82

Collectiviteit bij individuele professionele trajecten:
de uitdagingen van het collectief ondernemen
Maud Grégoire 84

De toekomst van SMart
Elio di Rupo 93



“WRITINGS”

SMart IN PROGRESS

"WRITINGS"

De grote transformatie naar een Europese coöperatie

SMart als geloofwaardige sociaal-politieke voortrekker in een tijd van angst en economische ontwrichting

De grote transformatie van SMart naar een Europese coöperatie is voor de organisatie en haar duizenden leden een nieuw avontuur. Het is een uitbreiding van een business model dat de facto al ingebed zit in het DNA van de huidige Belgische organisatie.

DE KAPITALISTISCHE MARKT EN DE DRUK OP ARBEID

Er is dringend nood aan zulk een baanbrekende coöperatie, die een tegenwicht biedt aan het onpersoonlijke en het alles opslokkende neoliberale kapitalistische marktdenken. In dat manke systeem zit de *Homo Economicus* mentaal en fysiek vast en wordt men aangemoedigd om alsmaar meer en meer geld te maken. Het is alles verstorend en het begunstigt enkel diegene die aan de top staan. Zowat de helft van alle financiële middelen is vandaag in handen van

Bovendien zitten zowel de lokale als internationale arbeidsmarkten al ettelijke jaren volop in een grote verandering. Arbeidsplaatsen worden schaarser en lonen stijgen niet mee met de toenemende levensduurte en inflatie, of dalen zelfs. Verschillende arbeidsprojecties voorspellen dat technologie en robotica in de komende decennia ontelbare banen zullen vervangen. Bovendien is er een pak aan 'werkende' mensen (kunstenaars en creatieve ondernemers incluis) die met hun bestaande loon amper kunnen rondkomen. Er is een ware financiële en een zichtbare uitholling bezig van onze arbeidsvoorwaarden.

Die druk op arbeid is al enkele decennia bezig. Sinds de jaren zeventig koppelde het neoliberale beleid de nationale controle op het kapitaal los. Dat kapitaal kreeg daardoor vrij spel wat in 2008 leidde tot een nog grote financiële en menselijke crisis dan in de jaren 30. Westerse democratieën zijn nu gevangenen van de financiële markten met hun angstwekkende, economisch overheersende dogma: 'dat de markt en alles wat er zich in afspeelt, zoals arbeid, zichzelf wel zal regelen.'

DE UITDAGINGEN VOOR DE EUROPESE COÖPERATIE

Coöperaties kunnen voor zulke stellingen en verlammende onzin een soort neutrale zone zijn. Ze spelen bovendien een belangrijke rol in de economische emancipatie en ondersteuning van haar leden. Door zich te verenigen kan men ongekende schaalvoordelen bekomen en samen doelen bereiken waarvan men alleen enkel maar kan van dromen. Dat is de kerngedachte en kracht van de coöperatie.

De juridische en technische beslommeringen voor het opstarten van de grote Europese SMart coöperatie zullen, mits wat technisch prutswerk en planning, wel opgelost geraken. Een eerste uitdaging zal zijn om al die verschillende culturen en verwachtingen te begrijpen, ze te laten samenwerken en te voorzien in hun individuele en gemeenschappelijke wensen.

Ze nadien ook nog met één duidelijke en coherente stem met de buitenwereld laten spreken is een andere. De échte challenge echter is om als één grote Europese structuur met tienduizenden leden

- en potentieel een veelvoud daarvan - een ware drukkingsgroep te vormen. Samen met andere (sociale) stakeholders moet die structuur de aandacht vestigen op de problemen met het werken met kortdurende en slechtbetaalde contracten voor een alsmaar grotere groep die toch een belangrijke en zichtbare bijdrage leveren aan het sociale weefsel én de economie.

Wil de ideologische coöperatie een geloofwaardige bondgenoot worden om de sociaaleconomische positie van een groep, die niet tot de financiële elite behoort, te versterken dan is er geen andere keuze dan haar leden ook op politiek vlak te verdedigen.

De coöperatie kan ook een prominente rol spelen in een tilt geslagen economie. De grote transformatie moet beantwoorden aan de realiteit van een gediversifieerde en geïndividualiseerde samenleving door een sociaal netwerk te vormen dat zelfrespect en waardigheid biedt. Van nature is de mens tenslotte sociaal en coöperatief ingesteld in de plaats van individualistisch en competitief. Want wat zijn eigenlijk de echte noden van echte mensen die niet bewust angstig worden gemaakt?

OP WEG NAAR CHAOS IN EEN GEFAALDE STAAT

In zijn magistraal werk *The Great Transformation* waarschuwde Karl Polanyi voor de nefaste gevolgen van een competitieve, kapitalistische economie waarin arbeid als eender welk product op de markt wordt verkocht. Eens arbeid (en land, en geld) op een orthodoxe kapitalistische markt wordt aangeboden als fictieve handelswaar, dan is de samenleving zelf onderworpen aan de wetten van die markt. Dat resulteert op zich in een totale sociale ontwrichting wat leidt tot een spontane reactie van die samenleving om zich daartegen te beschermen.

Polanyi argumenteerde ook dat wanneer een allesoverheersend conflict tussen het economische en het sociale niet kan worden opgelost, er een voedingsbodem is voor chaos: in een staat die is gefaald, zijn de sociale en civiele relaties van wederzijdse steun grotendeels uiteengevallen. Wil de staat haar rust bewaren dan is een vernieuwde en realistische waarde geven aan (flexibele) arbeid een absolute must.

De Europese coöperatie die SMart voor ogen heeft, zal dus een geloofwaardige sociaal-politieke voortrekker moeten zijn, die ambitieus en innovatief een civiele gemeenschap nastreeft als antwoord op de hedendaagse sociaaleconomische ontwrichting. Niet die weg
inslaan, is geen keuze!

Eric Lauwers

Eric Lauwers is de vroegere directeur van de Professionele Vereniging voor Creatieve Beroepen (PVCB). Hij is momenteel projectleider bij de World Federation of Science Journalists (WFSJ) in Montreal, Canada.



Bijna niet te geloven wat coöperaties allemaal klaarspelen - Blikopeners

uit het boek Coöperaties. Hoe heroveren we de economie

ZWITSERLAND, VERBAZEND ANDERS

Je hoeft maar tot in Zwitserland te reizen om een land te ontdekken waar niet Carrefour, Aldi of Lidl de grootste supermarktketens zijn, maar wel Migros en Coop. Tegelijk is Zwitserland het land waar biologische producten, streekproducten en fair trade het meest worden verkocht. Hier halen tal van artikels met een sociaal of ecologisch duurzaamheidslabel de grootste marktaandelen. Dit heeft alles te maken met de heel eigen koers die de coöperatieve supermarktketens Coop en Migros kunnen varen en daadwerkelijk ook varen; en met hun ongelooflijke kracht die in staat is Carrefour in het zand te doen bijten en Aldi en Lidl af te houden.

HET SUCCES VAN DE DESJARDINS BANK

Alphonse Desjardins ontdekte het voorbeeld van succesvolle volksbanken in Europa. Hij slaagde erin om in zijn thuisstad in Québec een gelijkaardige dynamiek op gang te brengen. En voor al wie zou denken dat de zaken vroeger traag vorderden, vergeet het. Op 6 december 1900 stichtten ze hun coöperatieve bank en amper anderhalve maand later, op 23 januari, ging ze open. Vandaag telt Desjardins 400 lokale kredietcoöperaties, zeg maar lokale coöperatieve banken, die bijna 5,6 miljoen leden verzamelen. Deze coöperatie is uitgegroeid tot grootste financiële instelling van Québec en de zesde grootste van Canada.

MONDRAGON, WAAR WERKNEMERS DE BAAS ZIJN

In moeilijke omstandigheden, zelfs met een gedwongen stopzetting van een grote coöperatie, scheppen de meer dan 120 coöperaties van Mondragon nu al meer dan 80.000 jobs. Ze zijn vaak gedreven door spitstechnologie, produceren en exporteren de wereld rond. De werkloosheid is er in een zwaar door de crisis getroffen Spanje opvallend laag en in dit alles zijn de werknemers de baas. Een medewerker betaalt als toegangsticket tot zijn of haar coöperatie gemiddeld zowat €15.000 kapitaal. De werknemers zorgen voor hun eigen kapitaal, meteen de sleutel om hun bedrijf te controleren. Redenen genoeg voor een groeiende belangstelling uit vele regio's.

DE 43.000 COÖPERANTEN VAN ECOPOWER TREKKEN DE KAR VAN HERNIEUWBARE ENERGIE

Dirk Vansintjan, Relinde Baeten, Jim Williame, later Karel Derveaux en anderen, waren en zijn de meest actieve coöperanten die het verhaal van Ecopower schrijven. Geboren in 1991 uit de hoge nood aan hernieuwbare energieproductie ging de aandacht eerst naar kleine waterkrachtcentrales. Vanaf de millenniumwisseling komt Ecopower volop op gang met de bouw van enkele windmolens in Eeklo. In een snel tempo groeien vanaf dan ook de rangen van de coöperanten, tevens de klanten voor de duurzaam opgewekte elektriciteit. Eind 2012 zijn er al 43.308 coöperanten.

"WRITINGS"

SOINTULA KOESTERT DE UTOPIE AL MEER DAN 100 JAAR

In 1901 ontvluchten een aantal Finse migranten het harde mijnleven op Vancouver Island om een utopisch socialistische gemeenschap te stichten op één van de vele eilanden eromheen. Ze noemen hun dorp Sointula. De gemeenschap redt het niet, maar de utopie is niet weg. Zo bestaat de in 1909 opgerichte Coöperatieve Winkel Sointula meer dan honderd jaar later nog altijd. Die winkel is zowat het eerste wat de bezoeker die aankomt met de ferry te zien krijgt. In september 2013 organiseren ze op hun eiland de conferentie *Culture Shock: Utopian Dreams, Hard Realities*.

EMILIA-ROMAGNA, OPVALLEND STERKE COÖPERATIES

De ongelijkheid is in de drie voorbije decennia explosief gestegen. Wel, coöperaties blijken het beste instrument om ongelijkheid te bestrijden. De regio Emilia-Romagna telt heel veel coöperaties die samen 30 procent van het regionaal economisch product voortbrengen. De vergelijking met Lombardije, een regio met beduidend minder coöperaties, toont dat de ongelijkheid in Emilia-Romagna veel kleiner is.

ECONOMIE EN CULTUUR

Loop je het museum binnen van moderne kunst in Zurich, geloof het of niet, maar u bent bij Migros. Dat is te danken aan het cultureel procent van deze coöperatieve winkelketen, in 2011 goed voor 117,60 miljoen Zwitserse frank die naar allerlei culturele, vormende en sociale activiteiten gaan.

ALS DE KLASSIEKE ONDERNEMER DE COÖPERATIE ONTDEKT

Midden oktober 2013 mailt een bouwondernemer me. Of ik geen goede raad kan geven bij de omvorming van zijn bedrijf tot coöperatie? Ik bel hem om door te verwijzen naar gedegen advies. Hij heeft al goed nagedacht, ook overdacht dat het niet simpel zal zijn. Maar hij wil absoluut meer betrokkenheid van zijn werknemers. Als gewezen tv-journalist bekruipt me meteen het verlangen om de ombouw van privébedrijf tot coöperatie in een reportage te gieten. Misschien komt het er nog van. Dan moet u vooral kijken.

SMART: EEN SLIMME TRANSITIE NAAR EEN COÖPERATIE

Sinds 1998 legt SMart zich toe op het verbeteren van de werkomstandigheden voor kunstenaars en al wie professioneel actief is in de creatieve sector. Met groeiend succes, de organisatie telt 75.000 leden in België en is uitgezwermd over acht Europese landen. Haar werking kleurt heel coöperatief. Curieus is wel dat SMart overal ook daadwerkelijk een coöperatie is… behalve in het land van oorsprong. De ambitie is om zich halverwege 2016 ook in België om te vormen tot een coöperatie

Dirk Barrez

Dirk Barrez is hoofdredacteur van PALA.be en auteur van het boek *Coöperaties. Hoe heroveren we de economie?*
Voor meer informatie over het boek en om te bestellen – www.pala.be
Voor de inleiding van het boek - zie http://www.pala.be/nl/artikel/wie-verandering-beoogt-moet-mensen-uitdagen
Andere boeken en dvd's - http://www.pala.be/nl/artikel/dirk-barrez-boeken-en-dvds



"WRITINGS"

COÖPERATIEF BUSINESS MODELING

Ook grote coöperaties lijken niet bestand tegen de verwoestende werking van de graaicultuur zoals deze gekoesterd wordt door het topmangement van met name grote bedrijven. De Nederlandse Rabobank moest het afgelopen jaar diep door het stof toen bleek dat managers op buitenlandse kantoren (UK, USA) zich schuldig hadden gemaakt aan fraude. De Amsterdamse woningbouwcorporatie Rochdale – ooit als coöperatieve bouwvereniging opgericht – is jarenlang geleid door een directeur die onlangs moest terechtstaan vanwege onder meer omkoping en valsheid in geschrifte.

SCHIPBREUK

De coöperatieve gedachte, waarbij het centrale belang hoger geacht wordt dan het individuele, leed in deze zaken flink schipbreuk. Anders gezegd, coöperaties zijn niet per definitie bestand tegen zelfverrijking ten koste van het coöperatief verband. Nu gaat het hier om zeer grote organisaties waarbij de uitwassen zijn ontstaan ver van de dagelijkse, lokale operaties zoals het beheer van persoonlijke bankrekeningen van klanten (leden) of het verhuren van een woning aan sociaal zwakkere groepen.

MISSIE EN CONTEXT

Toch moeten we niet al te gemakkelijk de grootschaligheid van coöperatieve verbanden als een excuus aanvoeren alsof hier sprake is van een wetmatigheid: sorry rechter, iets te groot, volgende keer beter. In de kern gaat het mijns inziens om een verwatering van de oorspronkelijke, coöperatieve missie in combinatie met een economische context die het mogelijk maakt om nadrukkelijk het 'ikke ikke' na te streven. En dat kan zich ook voordoen waar kleinschaligheid troef is en waar de eigen leden en klanten te ver op afstand staan.

CENTRALE WAARDEN

In deze tijd van verwarrende globalisering, een alom aanwezige neoliberaliteit en oneindige digitalisering zal de coöperatieve en humane gedachte met betrekking tot centrale waarden als samenwerking, duurzaamheid en wederkerigheid expliciet gepromoot moeten worden. In de praktijk betekent dit dat voorbeelden, goed practices en narratieve verhalen de aandacht verdienen.

"WRITINGS"

COÖPERATIEF BUSINESS MODELLING

Maar dat is niet genoeg willen we blijvend succes boeken. In de kern zullen we er goed aan doen de coöperatieve organisatievorm opnieuw uit te vinden om een nieuw coöperatief evenwicht te bereiken tussen sociale en economische waarden. Dit proces van Coöperatief Business Modelling geef ik de volgende kenmerken mee:

- Formuleer een missie in onmiddellijke combinatie met de vraag hoe de missie te financieren is via Product-Markt-Combinaties. Combineer ideevorming met financiering. Vermijd luchtfietserij.
- Expliciteer individueel de te verwachten inbreng, inleg en energiebesteding. Op deze transparante wijze krijgt de collectieve ambitie de noodzakelijke materiële grondslag en voorkomt men vormen van zelfverrijking.
- Schep een digitaal platform met snelle participatievormen wat besluitvorming, informatievoorziening en narrativiteit betreft.

COÖPERATIEF LEREN

In de stad Utrecht hebben we op 30 oktober 2014 de eerste stedelijke conferentie over coöperatieve manieren van samenwerken gehouden. De website www.ucooperate.eu informeert de bezoeker over de belangrijkste resultaten. Van groot belang is geweest dat creatieve professionals samen met de gemeente, de provincie, de kennisinstellingen en het bedrijfsleven op coöperatieve wijze het programma hebben vormgegeven. De ruim 100 deelnemers namen vervolgens deel aan urban safaris en workshops. De genoemde website wil in de nabije toekomst een leeromgeving scheppen om gemeenschappelijk het coöperatieve werkklimaat in de stad op een hoger plan te tillen.

Mede om die reden zijn we zeer nieuwsgierig naar het project van SMart in België om de eigen organisatie om te vormen tot een grootschalige coöperatie die verder reikt dan de eigen stadsgrenzen. Zonder twijfel een zeer leerzame exercitie!

Giep Hagoort

Giep Hagoort is trekker van Ucooperate en voorzitter van ERTNAM (European Network on Art Management). Hij is hoogleraar emeritus kunst en economie aan de Universiteit Utrecht/ HKU. In september 2015 verscheen van zijn hand het essay On Cultural Entrepreneurship and Creative Cooperation as the Next Step (www.ertnam.eu)
giephagoort@asom.org



Dynamo Coop: een collectief antwoord op een collectieve nood

Marc Moura nam in november deel aan een rondetafelgesprek te Luik. Op het programma: de kruisbestuiving tussen de sociale economie en cultuur. Hij lichtte er de bestaansreden toe van het project Dynamo Coop, waarvan hij medeoprichter is.

«Aan de grondslag van elke onderneming in de sociale economie, ligt de vaststelling dat de klassieke markt bepaalde noden niet kan invullen. Zo stelde SMart eind jaren ’90 vast dat er weinig oplossingen bestaan om de prestaties van heel wat kunstenaars te legaliseren. Het project Dynamo Coop kent dezelfde beweegreden. De oprichters ervan zijn sinds vele jaren actief in het artistieke en culturele milieu. Ze weten dan ook als geen ander dat de werkplaatsen waar artistieke en culturele projecten worden uitgevoerd, onmisbaar zijn voor de vooruitgang ervan.

Geen enkele ondernemer kiest bewust om zomaar, uit het niets, aan sociale economie te doen. Hij wil in de eerste plaats een bepaalde behoefte inlossen, vanuit zijn kritische houding tegenover de manier waarop onze markt gestructureerd is.

Veel kunstenaars zoeken een werkplaats voor de creatie en verspreiding van hun projecten. Het is duidelijk dat de klassieke markt hen hierin niet voldoende tegemoet komt. Als we de rol van klassieke ondernemer spelen die alle werkkosten berekent, plus de infrastructuurkosten verbonden aan de leningen bij de bank, dan zouden we nog geen tiende van onze doelgroep voort kunnen helpen. De meeste van onze kunstenaars hebben namelijk de middelen niet om de marktprijzen te betalen. Daarom zijn we beginnen nadenken over alternatieven.

We hebben ons uiteraard laten inspireren door onze omgeving en enkele goede voorbeelden. Zoals *Les Grignoux*[1] stellig hebben aangetoond met hun oproep tot het aankopen van coöperatieve aandelen, om de uitrusting van de Naamse cinemazaal *Caméo* te financieren: hoe meer de bevolking bijdraagt tot de financiering van een project, hoe minder we onze toevlucht moeten zoeken bij de bank. Op die manier verlagen we de kost voor de terbeschikkingstelling van infrastructuur. Het voordeel is ook dat we alle potentiële ‘stakeholders’ samenbrengen rond het project. Cultuur is geen eenrichtingsverkeer, vanuit en voor de kunstenaar, die louter esthetische motieven najaagt. Cultuur wordt veelal ook gedeeld met een publiek. Binnen de coöperatieve vereniging zoekt men naar een gezamenlijk doel, zodat al wie het artistieke project draagt, al wie in ruime zin geïnteresseerd is in cultuur, hetzelfde ondernemersbelang nastreeft, met duidelijke doelen. Op die manier kan ieder zich met kennis van zaken engageren in het project. Zo, en niet anders, kunnen we aan de noden voldoen.

Op welke manier maakt Dynamo Coop deel uit van de sociale economie? We hebben ervoor gekozen om een coöperatieve vennootschap te worden met sociaal oogmerk. Dat biedt ons een heel precies kader waarbinnen uitkering van dividenden gelimiteerd is. Deze inperking strookt volledig met onze initiële wens: we willen met onze diensten een grote groep kunstenaars steunen, eerder dan onze vennoten financieel in de watten te leggen. Een ander interessant element is de inperking

[1] Les Grignoux is een Luikse culturele coöperatieve onderneming binnen de sociale economie. Ze bieden een platform voor de alternatieve film en organiseren educatieve en culturele evenementen.

van oneerlijke machtsverhoudingen bij het stemmen. Het principe van een vzw is: ‘één persoon, één stem’. In een klassieke onderneming, daarentegen, staat de macht van personen in verhouding met de hoeveelheid geld die ze in het project hebben gestoken. Wij bevinden ons ergens in het midden: het aantal stemmen hangt proportioneel af van het aantal aandelen van de leden, maar met een limiet van 5% op de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen tijdens de algemene vergaderingen.

Dankzij deze manier van werken komen nieuwe voorzieningen collectief tot stand en is er geen risico dat een vennoot in zijn eentje het project gaat domineren. Het is dus de coöperatieve gemeenschap die de noden van de kunstenaars helpt verwezenlijken. Het resultaat mag er zijn, want we halen de creatieruimtes van de speculatieve immobiliënmarkt zodat ze voor tientallen jaren, en zelfs generaties lang, voorbehouden blijven voor artistiek en cultureel werk.

De hele bevolking kan haar steentje, lees spaarcentje, bijdragen aan het vermogen van de coöperatieve vennootschap. We hebben een publieke oproep gelanceerd die vijf maanden loopt tot en met 14 februari 2016. Eender wie vennoot wordt, kan de infrastructuur die wij creëren mee beheren. De coöperatieve vennootschap zal het dagelijkse beheer van deze ruimtes delegeren aan projectleiders, die met ons de dossiers in orde brengen. Tijdens de algemene vergadering zullen we samen een contract opstellen met deze beheerders van de infrastructuur. We geven hen een mandaat waaraan ook bepaalde voorwaarden vasthangen. We treden hiermee een beetje in de voetsporen van de Federatie Wallonië-Brussel: net als wij stelt zij infrastructuur open en geeft zij een mandaat aan beheerders, met als verschil dat het bij ons om een coöperatieve beweging gaat die vertrekt vanuit de burgers.»

Marc Moura

Van 2001 tot 2014 werkte **Marc Moura** bij SMart. Hij leidde er verschillende jaren de Professionele Vereniging voor Creatieve Beroepen, die hij koers gaf en uitbouwde. Vanaf 2013 richt hij zich ook op nevenprojecten, waaronder *le Comptoir des Ressources Créatives*, waarvan hij medeoprichter is en bestuurder. Op dit moment gaat al zijn aandacht, passie en energie naar de coöperatieve vennootschap Dynamo Coop (www.dynamocoop.be/).



“WRITINGS”

Interview met Jean-François Jaspers, Jaune Orange

Het collectief Jaune Orange ontstond op spontane wijze in 2000. De muzikanten kozen ervoor om een collectief op te richten in plaats van elk in eigen naam hun eigen project te verdedigen. Ze richtten hiervoor een vzw op. Deze vervult tegenwoordig de rol van platenmaatschappij, booking-kantoor en agentschap ter promotie van het Luikse podium, voornamelijk de rockscene. We organiseren ook een cultureel aanbod in Luik aan de hand van zaalconcerten en een festival sinds 2010: het Micro Festival. We proberen in eerste instantie lokale groepen of Belgen aan te spreken die in contact staan met nieuwe talenten.

Jaune Orange maakt deel uit van DynamoCoop die als doel de groepsaankoop van gebouwen hebben om de ontwikkeling van artistieke en creatieve projecten in Luik te bevorderen. Onder deze gebouwen vallen ook de lokalen van de oude Cirque Divers en Roture. Wordt er verwacht dat jullie deze beheren?

Dat was het oorspronkelijke project maar Jaune Orange heeft niet de middelen om dit te doen. Het huidige idee is de creatie van een metastructuur samen met enthousiaste creatieve ondernemers die interesse hebben in de exploitatie van deze plaats. Wij doen hiervan de coördinatie. Het model is in volle ontwikkeling. We willen deze plaats zoveel mogelijk open houden maar de agenda’s zijn wat ze zijn en er zijn maar 52 vrijdagen per jaar. We moeten ernaar streven dat een heleboel organisatoren zoals wij, een soort ‘nomaden’, kunnen beschikken over middelen en gebruik kunnen maken van optimale organisatorische omstandigheden om projecten te verwelkomen.

Hoe zie jij de transformatie van SMart in een coöperatieve? Wat verwacht je ervan?

Ik weet het niet goed. Idealiter blijven we zoveel mogelijk mutualist. Als manager was ik één van de eersten om gebruik te maken van de SMart-Activiteiten, die ik zeer goed ken. Voor de structuur van Cirque Divers overwegen we eerder om een Activiteit op te starten dan een VZW. De oplossingen die ons werden aangereikt door de Activiteiten staan ons toe om gemakkelijk te functioneren mede dankzij de hulp van bekwame adviesverleners.

Deel uitmaken van een coöperatieve wil zeggen dat je mede-eigenaar wordt van SMart, dat je een stem hebt in de beslissingen. Zegt je dit iets of niet?

Ik heb andere katjes te geselen. Zolang ik lid ben van SMart en me kan vinden in het beleid, wat het geval is, voel ik niet de noodzaak om vragen te stellen. Ik zou dit enkel doen wanneer iets me zou storen of indien er discussie ontstaat en er positie dient te worden ingenomen over vragen die

me aangaan. Toen er in 2008 naar onze mening gevraagd werd aangaande de creatie van de SMart Stichting konden we er door onze hoge werkdruk weinig tijd in investeren. Momenteel behoud ik mijn vertrouwen in de structuur.

Welke vragen zijn voor jou van belang?

Het tools van SMart nog éénvoudiger maken in gebruik. Sommige zaken zijn niet handig. Indien de transacties niet meer zouden passeren langs de bankrekening van de manager van de Activiteit dan zou dat beter zijn. Het is ook jammer dat we niet zoals vroeger een voertuig kunnen kopen via leasing. Beschikken over een creditkaart zou ook handig zijn.

Zou het voor jou, ten persoonlijke titel of als vertegenwoordiger van het collectief Jaune Orange, interessant zijn om deel te nemen aan het beleid van SMart ?

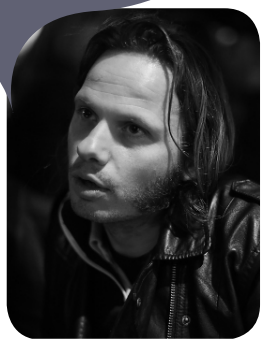
In de ideale wereld wel maar een dag bestaat slechts uit 24 uren, mijn werkdruk is al erg hoog en ik heb al de neiging om me soms alles aan te trekken. Ik blijf daarom liever in de tribune zitten als reservespeler.

Indien je het woord zou kunnen richten tot de organisatie binnen welke domeinen zou je dan willen tussenkomen?

Op dit moment zie ik niet goed in wat er zou moeten veranderen. De Activiteiten zijn nog voor verbetering vatbaar. Voor de rest zou het echt goed zijn voor de vereniging dat SMart kan worden aanzien als een collectieve onderneming door het coöperatieve statuut waarbij iedereen eigenaar kan zijn. Als je het met iets niet eens bent kan je lid worden van de coöperatie en je mening geven. Op een gegeven moment was er bijna sprake van een campagne gericht tegen SMart die me niet eerlijk leek. Elk werk verdient een loon, zeker gezien de middelen die ter beschikking worden gesteld en de infrastructuur waar we gebruik van kunnen maken. Het is normaal om te betalen voor deze diensten.

Ik heb bovendien de indruk dat DynamoCoop niet had kunnen bestaan zonder SMart. Toen ik als 25-jarige manager werd van een groep, aan het hoofd van een platenfirma, met lonen die ik moest aangeven…, als ik toen SMart niet had gehad dan had ik om het even wat gedaan zoals mensen uitbetalen 'in het zwart' met sociale en fiscale schulden als gevolg. Zeer snel konden we echter beroep doen op de ervaring van Pierre Burnotte (medeoprichter van SMart met Julek Jurowicz) die een overtuigend discours ontwikkelde om aan te tonen dat de zaken op legale wijze kunnen plaatsvinden maar dat het niet mogelijk is om alles in één keer te verkrijgen. Men dient het spel mee te spelen van de loontrekkenden, een oplossing die kan lonen op termijn. Hier in Tanneurs (creatiecentrum in Luik) kan Jaune Orange gebruik maken van bureau's .

Van oorsprong lichtontwerper met een passie voor muziek beheert **Jean-François Jaspers** sinds enkel jaren het collectief Jaune Orange dat gevestigd is in de coworkingplaats Tanneurs in Luik. (http://www.jauneorange.be/).



Dit is meer het principe van de mutualisering dan dat van een coöperatie…

Voor mij gaan deze beiden samen, ik vind het eerder gezond dat SMart verder evolueert als een coöperatie.

Jean-François Jaspers

Coöperatief samenwerken op gemeentelijk niveau

Coöperatief samenwerken – gericht op maatschappelijke waarden als duurzaamheid, wederkerigheid, cocreatie van kennis en creativiteit – is in de eerste jaren van onze 21e eeuw een nieuwe realiteit. Het is geen uitzondering meer binnen bepaalde gebieden als landbouw, energie, woningbouw, die al zo lang het beeld van coöperaties hebben bepaald. Het is een werkwijze die geheel past in de dynamiek van steeds veranderende technologieën van deze tijd en dit in combinatie met *Do It Yourself/Do It Together*-initiatieven. Het gaat soms gepaard met teleurstellingen over en soms zelfs afkeer van traditionele organisaties en systemen vanwege het beweerde onvermogen om tot een oplossing van maatschappelijke problemen te komen.

Wat vanuit het verleden overgebleven is, is de ondernemingslust van het coöperatief samenwerken. Om een toegevoegde waarde te leveren aan de eigen omgeving en tegelijkertijd de materiële en immateriële belangen van de eigen samenwerkingspartners te behartigen. Hoe dit alles een reisavontuur kan zijn op de schaal van gemeenten maakt het onderwerp uit van deze bijdrage.

DISRUPTIEVE BEDRIJFSKUNDE

Wie zich naast de praktijk ook meer conceptueel wil verdiepen in het functioneren van het hedendaags coöperatief samenwerken komt bedrogen uit. Veel bedrijfskundige literatuur gaat over individuele ondernemingen - van strategievorming tot operationele effectiviteit - maar gedegen materiaal dat ons optilt wat coöperatief samenwerken aan de basis van de samenleving betreft, is er niet of nauwelijks.[2] Men spreekt over netwerken en ketens en van juridische vormen van coöperaties maar de maatschappelijke dynamieken en omgevingen blijven onbesproken. Kortom: een eigentijdse 'disruptieve bedrijfskunde' is nodig om de bestaande kennis vanuit de vorige eeuw radicaal te ontdoen van haar ballast die onder meer bestaat uit individuele strategievorming, winstmaximalisatie, top-down Planning & Control en CEO-fascinaties. Zo'n disruptieve bedrijfskunde – onthoudt u die naam? – kan ons verder helpen het functioneren van coöperatieve verbanden echt te doorgronden, om nieuwe informatie daaromtrent systematisch te vergaren en te bewerken en om deze nieuwe kennis op ruime schaal te delen.

[2] Het boek *Leren samenwerken tussen organisaties* van Edwin Kaats en Wilfrid Opheij (Vakmedianet, 2014, ISBN 9789013094879) vormt hierop een welkome uitzondering. Het boek geeft talloze mogelijkheden om de coöperatieve werkvormen van een professionele kwaliteit te voorzien.

Zo’n proces is in de eerste plaats praktijkgericht waarbij de ondernemende, ‘creative professionals’ van groot belang zijn voor het formuleren van praktijkvragen en het geven van feedback op de studieresultaten.

COOPERATE!

Wat betekent coöperatief samenwerken binnen een gemeentelijke context? Die praktijkvraag bracht in 2014 een aantal personen uit coöperatieve werkverbanden in Utrecht bijeen (zie ook de kader over Utrecht). Het was een rijk geschakeerd gezelschap vanuit de sectoren creatieve industrie, vastgoed, banken, kennisinstellingen en overheid (gemeente Utrecht en provincie Utrecht). Een programmateam was verantwoordelijk voor het programma terwijl de productie in handen was van één van de partners. De conferentie op 30 oktober 2014 was met een honderdtal deelnemers een succes, zie de verslagen op de website ucooperate.nl. Maar er zijn zeker ook leeropdrachten te formuleren voor het vervolg. Voor zover de leeropdrachten een algemene, niet specifiek Utrechtse achtergrond hebben, worden deze *ter lering ende vermaeck* hier nu aangegeven.

DE STAD UTRECHT

• Vierde stad van Nederland, gelegen op een centraal kruispunt van wegen met 334. 139 inwoners. Utrecht is door de Romeinen gesticht. De nieuwe wijk Leidsche Rijn zorgt voor de komst van 80.000 nieuwe inwoners, deels al gevestigd.

• Op het gebied van woonaantrekkelijkheid en op sociaaleconomisch vlak bezet Utrecht respectievelijk de 2e en 3e plaats.

De bevolking is meer dan gemiddeld hoog opgeleid mede vanwege de aanwezigheid van vele kennisinstellingen. Ongeveer 20% van de bevolking is van allochtone afkomst. Van elke 1000 banen zijn er 16 afkomstig uit de culturele sector.

• De creatieve industrie wordt gekenmerkt door gaming, opleidingen en een zichtbaar Creatief MKB.

•Internationale iconen zijn Dick Bruna, Herman van Veen, Janine Janssen, Kytopia/Kyteman.

• Recente samenwerkingsverbanden: Culturele zondagen, Nominatie Utrecht Culturele Hoofdstad 2018, Grand Départ Tour de France 2015.

• Het collegeprogramma van Burgemeester en Wethouders 2014-2018 luidt: *Utrecht maken we samen*. De titel van het programma van de provincie uit 2015 heet: *In verbinding*

(Bron voor de cijfers: o.a. Atlas voor Gemeenten 2015)

Leeropdracht 1.

Maak een duidelijk onderscheid tussen de wat vrijblijvende vormen van netwerken en de meer verplichte vormen van coöperatief samenwerken. Bij stedelijke netwerken gaat het vooral om het aanleggen van knooppunten en het aangaan van relaties, vaak spontaan gegroeid of nadrukkelijk gestimuleerd door het initiatief van een bepaalde partij. Afspraken zijn er nauwelijks maar er kan sprake zijn van lichte vormen van lidmaatschappen. Leden van deze netwerken ontmoeten elkaar ter gelegenheid van gebeurtenissen in de stad. Als het erop aankomt weet men elkaar te vinden. Coöperatieve werkverbanden kennen deze organisatorische vluchtigheid niet en scheppen een basis via ambities en op schrift gestelde afspraken, richting toekomst. Met de kennis van nu liet kunnen we stellen dat Cooperate! beide praktijken lieten zien met gevolgen voor de soms beperkte betrokkenheid bij de doorwerking van Cooperate!

Leeropdracht 2.

Coöperatieve samenwerkingsvormen tussen sterk verschillende partijen vragen om specifiek maatwerk als het gaat om inzet, verwachtingen en het gezamenlijk leren. Het verschil tussen kleine creatieve bedrijven en professionals aan de ene kant en grote partijen als vastgoedbedrijven, banken, gemeentelijke overheid en kennisinstellingen aan de andere kant is evident. Wat nog ontbreekt is aandacht voor het productief kunnen vormgeven van deze verschillen zonder dat de samenwerking in gevaar komt. Dit vormgeven kan tot uiting komen in het financieel ondersteunen van de meewerkende creatieve bedrijven bij het leveren van hun aandeel. Al eerder vormde dit aspect een probleem, namelijk bij de samenwerking ter verkrijging van de titel Utrecht Culturele Hoofdstad 2018 (wat Leeuwarden gekregen heeft). Grote partijen als gemeente en provincie gaan er te gemakkelijk vanuit dat de creatieve inbreng voor niks en derhalve gratis geleverd wordt daar waar de partners aan de andere kant van de tafel een maandelijkse vergoeding in de vorm van een salaris tegemoet kunnen zien. Het idee is ontstaan om een gemeentelijk innovatiefonds op te richten dat ondersteuning geeft aan kunstenaars en ontwerpers bij het aangaan van samenwerkingsverbanden (zogenaamde ‘eerste fasefinanciering’). Zo’n professionalisering is noodzakelijk wil men in de stad een echte creatieve samenwerkingscultuur versnellen.

Leeropdracht 3.

Leiderschap binnen coöperatieve samenwerkingsvormen is een gecompliceerd issue. Hier spelen bekende zaken als houding, competentie en teamwork een rol. De complicaties ontstaan echter als er verschillen in culturen tussen organisaties en professionele disciplines moeten worden overbrugd, in combinatie met (vermeende) persoonlijke ambities. Draagvlak voor Partner *Leadership* wordt voor een deel verkregen door formeel democratische instrumenten (verkiezingen) maar ook door een soms persoonlijk succesvol doortastend optreden dat de collectieve ambitie dichterbij brengt. Het bespreekbaar maken van succescriteria van coöperatief leiderschap, kan een eerste stap zijn. Tenminste als dit laatste een onderdeel vormt van een lerende cultuur van het coöperatieve verband. Bij Cooperate! was er bij de sleutelfiguren een bewustzijn dat leiderschap niet alleen een zaak van een enkele persoon is maar ook gedeeld kan worden binnen het samenwerkingsteam.

Leeropdracht 4.

Vergeet bij het coöperatief samenwerken het traditionele business modeleren maar ga uit van een nieuw business model voor het coöperatief verbond. De begroting is niet een optelsom van deelbegrotingen die door de partners worden ingezet. Het verbond zelf is een onderneming die met behulp van ICT-technologieën zich op de markt begeeft. Cooperate! was financieel geslaagd maar wel op een klassieke manier: via bijdragen van de partners met een geringe eigen inkomstenbron zijnde de bescheiden bijdragen van deelnemers. De idee is om eerst uit te gaan van wat het coöperatief verbond uit markt en samenleving kan mobiliseren (via een producten portfolio) om vervolgens de ambities af te maken met bijdragen van partners. Zo’n ondernemende houding verlangt om een transitie in denken en doen, ook in de stad Utrecht waar samenwerking hoog in het vaandel staat.

TOT SLOT: HUISWERK VOOR DE VOLGENDE KEER!

Een disruptieve bedrijfskunde over coöperatieve samenwerkingsvormen is nooit af. Elke keer zal de unieke praktijk voorbeelden laten zien die niet onder één noemer vallen. In zo’n geval is het van belang dat de betrokkenen al reflecterend op zoek gaan naar nieuwe inzichten. Er is altijd huiswerk

voor de volgende keer. Onderstaande casus is als een geconstrueerd geval (waarin diverse actuele ervaringen zijn verwerkt) te zien als een nieuw type huiswerk. Wat kunnen we hiervan leren?

COÖPERATIEF INITIATIEF IN GEVAAR?

Een industrieel grootbedrijf wil zijn productie verplaatsen vanuit het centrum van de stad naar de periferie. Groei van het bedrijf zal dan weer mogelijk zijn. De monumentale fabriekshal is met toestemming van de eigenaar in gebruik genomen door creatieve bedrijven, wetende dat het om een beperkte periode gaat. Twee creatieve ondernemers zijn al een jaar in gesprek met de eigenaar en met de gemeente ter oriëntering op de bestemming en de noodzakelijke vergunningen. De gezamenlijke inzet is namelijk een cultureel centrum met kleinschalige horeca, C-MKB/KNO, zalen en kunstfestivals te realiseren. De vorm wordt bepaald door samenwerkingsverbanden die de creatieve ondernemers met elkaar aangaan. Het publiek is inmiddels opgeroepen om via crowdfunding de start ook financieel mogelijk te maken. Gesprekken met omwonenden zijn gaande, bij een deel van de bewoners is er bezwaar tegen het plan vanwege mogelijk overlast van de (nachtelijke) bezoekers.

Met de vastgoedeigenaar wordt een voorlopig huurcontract getekend in afwachting van definitieve vergunningen en financiering. Het plan past in de bestemming van het gebied en de betreffende wethouder staat positief tegenover het plan.

Maar dan verandert het speelveld. Een private vastgoedontwikkelaar en een vaste relatie van de eigenaar heeft zijn oog laten vallen op het betrokken terrein en wil het gebouw opnemen in een grootschalig masterplan zonder dat er plaats is voor de coöperatieve ondernemers. De eigenaar laat deze ondernemers weten veel voor het plan van de ontwikkelaar te voelen en realiseert zich de teleurstelling. ‘Sorry, maar zo gaan dingen nu eenmaal’. Bijna tegelijkertijd treedt om strikt persoonlijke redenen de wethouder af en verliezen de initiatiefnemers een supporter in het bestuur van de gemeente. De nieuwe wethouder heeft belang bij de aanwezigheid van de industriële onderneming in de periferie en spreekt zich niet uit voor het plan van de beide creatieve ondernemers. De twee weten wel te bereiken dat de gemeenteraad bij motie zich unaniem uitspreekt voor een meer stimulerende houding van de gemeente richting de creatieve ondernemers. Vele betrokken kunstenaars en ontwerpers, en hun organisaties, hebben met steunbetuigingen de motie ondersteund.

Veel is nog onduidelijk en of de deuren over drie maanden opengaan is hoogst onzeker.

Wat in de casus opvalt is dat de creatieve ondernemers wel verbeeldings*kracht* hebben ontwikkeld maar dat het uiteindelijk ontbreekt aan verbeeldingsmacht. Een verschijnsel dat zich alom voordoet. Ondanks langdurige besprekingen konden de grote partijen gemakkelijk wegkomen. Door de motie in de gemeenteraad zijn de machtverhoudingen mogelijkerwijs weer enigszins gekanteld.

Hoe kan zo’n situatie voorkomen worden? De creatieve ondernemers zullen nadrukkelijker een pact met de lokale overheid moeten aangaan als hoedster van het algemeen gemeentelijk belang. Op deze wijze kan gewerkt worden aan gelijkwaardigheid in coöperatieve vormen van grensoverschrijdende vormen van samenwerken waartoe creatieven zo vaak zelf het voortouw nemen

OOK VOOR SMART IN BELGIË EEN HUISWERKKLUS?

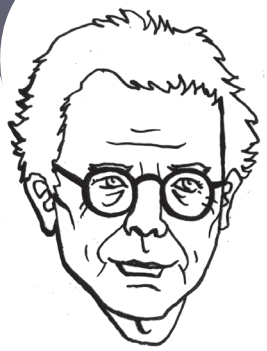
Ik volg graag de bewegingen van SMart in Progress van SMartbe om te komen tot een landelijk coöperatief verbond dat sterk geworteld is in de plaatselijke situatie. De juridische verhoudingen zijn van belang maar het echt innovatieve werk ligt in de dynamiek die het nieuwe verbond kan bereiken in de cross-overs van de nieuwe creatieve economie. De belangen van de leden en opdrachtgevers moeten natuurlijk goed worden behartigd. Maar hoe vanuit de coöperatieve gedachte lokaal toegevoegde waarde te realiseren en van daaruit landelijk betekenis te genereren op het gebied van duurzaamheid en nieuwe coöperatieve kennis, lijkt me een spannende reis, die velen ook buiten

“WRITINGS”

België kan inspireren. De SMartbe-reisgids – mede als bijdrage aan de nieuwe disruptieve bedrijfskunde - die al doende ontstaat, zal ik zeker raadplegen!

Giep Haagoort

Giep Hagoort is creativiteits-professor en emeritus kunst en economie aan de Universiteit Utrecht/HKU. Vanuit zijn door hem opgerichte Amsterdam School of Management stimuleert hij op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau *creative cooperation*. Giep Hagoort is voorzitter van ERTNAM (European Research and Training Network on Art Management and Cultural Entrepreneurship - www.ertnam.eu), conservator Cultureel ondernemerschap Cartesius Museum en trekker van ucooperate.eu.



Scoop : weldra een SCOP in Wallonië ?

De sociale economie ligt Dimitri Coutiez na aan het hart. Hij werkte geruime tijd voor *Propage-s*, een adviesverlenend agentschap inzake sociale economie, erkend door het Waalse Gewest en opgericht op initiatief van het Waalse ABVV. Dezer dagen is hij kabinetsmedewerker van minister Jean-Claude Marcourt, die - jawel - de sociale economie in zijn portefeuille heeft. Dimitri Coutiez moest en zou aan ons rondetafelgesprek deelnemen over het verband tussen sociale economie en cultuur, zoveel was zeker. In november 2015 gaf hij in Luik zijn visie, die we hier samenvatten.

« De sociale economie, dat is geen sector op zich. In essentie benadert dit type economie het bedrijfsleven op een participatieve manier, en wil zij winst aanwenden voor iets anders dan het uitkeren van financiële vergoedingen. Die benadering gaat dus op voor eender welke sector waarin economische activiteiten gedijen.

Tot voor kort werd de sociale economie altijd gesteund vanuit een 'herstellende' logica. Ze hielp mensen namelijk om uit de werkloosheid te geraken, liet hen opnieuw in de maatschappij integreren, etc. Het 'sociale' was voornamelijk van belang: men wilde het sociale beleid versterken, de initiatieven van de overheid intensifiëren… Wat de Waalse minister van Sociale Economie vooral heeft willen doen binnen deze legislatuur is het uitwerken van acties ter ondersteuning van organisaties in de sociale economie. Deze organisaties betekenen nu eenmaal een meerwaarde door hun democratisch bestuur en de herverdeling van rijkdom die ze vooropstellen.

DE VOORDELEN VAN DE SOCIALE ECONOMIE

Ondernemingen in de sociale economie zorgen voornamelijk voor twee specifieke voordelen. In de eerste plaats slagen ze erin om inkomsten te verwerven die andere ondernemingsvormen niet bijeen krijgen. Een Luikse organisatie kreeg bijvoorbeeld 1.200.000 €, verzameld door zo'n 1.200 coöperanten. Als ze geen beroep had gedaan op dat geld via een coöperatieve vennootschap, dan zou die som nog altijd op spaarboekjes staan.

Dat is het eerste essentiële kenmerk van haar economisch beleid: de sociale economie slaagt erin om middelen aan te trekken die anders buiten de klassieke economische circuits zouden blijven. We kunnen ook het voorbeeld aanhalen van sociale werkplaatsen die mensen tewerkstellen die niet terechtkunnen in een regulier bedrijf. In deze omgeving bewijzen die mensen nochtans hun productiviteit en maatschappelijke/economische bijdrage.

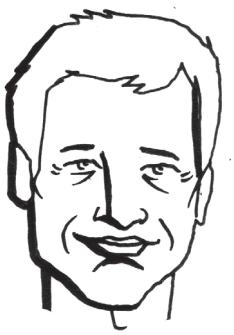
Ten tweede kenmerkt een onderneming in de sociale economie zich doordat zij een gemeenschap creëert rond dezelfde belangen. Het kapitalistisch systeem, dat versterkt wordt door de mondialisering etc., werkt in de hand dat consumenten, producenten en werknemers de band met elkaar verliezen en volgens verschillende logica handelen. De consument wordt dan iemand aan wie men iets materieels of een dienst zo duur mogelijk verkoopt, zonder dat men erbij stilstaat dat die

consument misschien ook werknemer is, en dat die de gewenste prijs nooit zal kunnen ophoesten als hij zelf niet genoeg betaald wordt. Het is, denk ik, Henry Ford die zei dat hij z’n arbeiders goed betaalde opdat die de auto’s konden kopen die ze zelf fabriceerden. Zonder me te willen associëren met het fordisme, zien we bij Ford dat hij rekening houdt met een gedeeld belang. Als de band versterkt wordt tussen de verschillende actoren van het economische circuit kan er ook opnieuw een gemeenschap rond dezelfde belangen ontstaan. Het is echt van belang dat de ondernemingsactiviteiten zich verankeren in een gebied, waardoor ze minder kans lopen om naar het buitenland verplaatst te worden (delokalisatie), dat de verschillende actoren (consument, producent, werknemer) er hun voordeel uit kunnen halen en dat ze intekenen op een duurzamer project dan de andere ondernemingen.

WERK EN DUURZAME PROJECTEN: TWEE PRIORITEITEN

Wat betreft die duurzaamheid, kunnen we stellen dat het in België aan een juridische vorm ontbreekt, de vcpb[3], die duurzame jobs en het project van de onderneming vooropstelt en zelfs verplicht. Het voortbestaan van de economische activiteit is een permanente bekommering in deze vennootschappen met coöperatief en participatief beheer, die nu al in onder meer Frankrijk bestaan. De vcpb’s of in het Frans SCOP *(sociétés à gestion coopérative et participative)* stellen hun financiële middelen immers ten dienste van het project van die vennootschap. De Waalse minister van Economie werkt aan een ‘vcpb/SCOP-statuut’, zonder dat dit noopt tot een hervorming van het Wetboek van Vennootschappen. De actuele vormen van vennootschappen met sociaal oogmerk, de coöperaties, garanderen deze doelstelling al. De rechtsvorm is op zich geen probleem. De vraag die zich wel stelt, is veeleer die van de middelen: hoe kunnen we ervoor zorgen dat werknemers eigenaar kunnen worden? Een vennootschap met die rechtsvorm behoort toe aan de werknemers-vennoten en zou door hen kunnen worden overgenomen. Het kabinet werkt momenteel hard aan deze kwestie, en we hebben de oplossing bijna gevonden. Als alles goed gaat, kan minister Marcourt een eerste lezing van een ministerieel besluit voorstellen tegen maart of april 2016. We hopen dat dit statuut tegen 2017 in voege treedt in het Waalse Gewest. »

Dimitri Coutiez werkte geruime tijd voor Propage-s, een adviesverlenend agentschap inzake *sociale economie*, erkend door het Waalse Gewest en opgericht op initiatief van het Waalse ABVV. Dezer dagen is hij kabinetsmedewerker van minister Jean-Claude Marcourt, die - jawel - de sociale economie in zijn portefeuille heeft.



[3] En France, les Scop, Sociétés coopératives et participatives, désignent « les entreprises à statut Scop (Société coopérative de production) et à statut Scic (Société coopérative d’intérêt collectif). Soumises à l’impératif de profitabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d’une gouvernance démocratique et d’une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d’entreprise. ». Source : http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html

Les Grignoux : een culturele onderneming verankerd in de sociale economie

Pierre Heldenbergh werkt bij Les Grignoux, waarvan hij ook beheerder is. Deze vereniging werd veertig jaar geleden gesticht in Luik. Vanaf 1982 begon ze een zaal uit te baten in een populaire wijk: ‘Le Parc’ in Droixhe. Op het programma stonden auteurscinema en animaties rond films, bestemd voor scholen. In diezelfde periode betrok de vzw ook de zalen van Churchill, midden in het stadscentrum van Luik, die in 1992 gerenoveerd werden. In 2008 werd het nieuwe cinemacomplex van Sauvenière ingewijd. De vereniging Les Grignoux heeft sinds kort haar activiteiten uitgebreid tot in Namen, waar ze inging op een overnamebod van cinema Caméo.

Pierre Heldenbergh nam onlangs deel aan een debat over de verhouding tussen cultuur en sociale economie. Hij legde er de werking van zijn structuur uit, en dit aan de hand van twee sleutelbegrippen: autonomie en democratie.

AUTONOOM BEHEER

«Een autonoom beheer zorgt voor slagkracht. Elke culturele speler zou daarvan moeten kunnen genieten. Onze cinemazalen zijn toegankelijk en open voor iedereen, terwijl de investeringskost wel aanzienlijk is maar zeker niet heel hoog oploopt. Absoluut niet te vergelijken met opera, waarvan elke voorstelling heel duur uitvalt.

Les Grignoux werken met 60% eigen fondsen en 40% subsidies, waarvan de helft naar loopbaanhulp gaat (ook in andere structuren, inclusief binnen de klassieke economie, bestaat zo’n loopbaanbegeleiding, die gepaard gaat met een vermindering van sociale bijdragen voor de werkgever). De andere helft gaat naar het culturele en pedagogische luik.

Net dankzij die autonome werking hebben we onze groei kunnen verwezenlijken. Stel dat we zouden draaien op 100% subsidies, en daar volledig afhankelijk van zouden zijn, dan zou het altijd bij die ene cinema Le Parc in Droixhe gebleven zijn. En misschien zelfs dat niet: misschien zouden we er niet meer zijn, zouden we het niet overleefd hebben. De groei van Les Grignoux, met de zalen van Churchill, van Sauvenière et zelfs nu met de Caméo in Namen, is mogelijk geweest dankzij onze fondsenwerving en economische activiteiten. Daardoor hebben we een gebouw van de Federatie Wallonië-Brussel kunnen betrekken, een gebouw dat 10 miljoen euro kost. En dat terwijl de Federatie slechts drie miljoen op tafel heeft gelegd, de stad Luik een miljoen voor het terrein, en Les Grignoux drie miljoen. De andere drie miljoen hebben we na veel moeite bij elkaar gesprokkeld met Europese subsidies. We hebben aan de Federatie Wallonië-Brussel laten weten dat ze van ons gerust eigenaar mochten worden van een gebouw dat 10 miljoen kost, dat ze daar zelf maar

drie miljoen voor moesten bijdragen, en dat wij de rest wel zouden verzamelen. De overheid bleef dus eigenaar van de gebouwen terwijl de investeringen gedragen werden door Les Grignoux. Je zou het een soort omgekeerde publiek-private samenwerking kunnen noemen, waar de ‘privé’ erg investeert in openbare gebouwen en deze uitbaat voor het publieke belang.

De kritische noot die ik hierbij plaats, is dat niet alle culturele spelers die mogelijkheid hebben. Met onze cinemazalen hebben we een culturele tool in handen die toegankelijk is. Ik kom van een andere structuur waar het meeste geld geïnd werd uit de verkoop van boeken. De winstmarge die je creëert op een boek is niet hetzelfde als bij cinema. In de theaterwereld of andere culturele sectoren zullen de eigen fondsen altijd beperkt blijven.

Het is onder andere om die reden dat ik denk dat de sociale economie het subsidiebeleid niet kan vervangen. We zijn de laatste tijd vaak het onderwerp van gesprek geweest door een oproep tot obligaties die we gelanceerd hadden. We hebben het publiek, en meer bepaald spaarders, uitgenodigd om mee de inrichting van een zaal in Namen te helpen financieren. Een liberaal kamerlid uit Bergen heeft de minister van Economie geïnterpelleerd en liet optekenen dat dit een goed alternatief is voor de pulieke finciering van cultuur. Laat me niet lachen! Subsidies, voor de sociale of culturele sector, blijven essentieel. Zonder die subsidies kunnen heel wat dingen gewoonweg niet gerealiseerd worden. We botsen telkens op een grens. We moeten ook in de bres springen voor wie het maar met 5% eigen fondsen moet stellen. Het is niet voor hun plezier dat ze maar 5% eigen middelen hebben : met het soort activiteit dat ze uitoefenen, hebben ze het niet voor het kiezen.

Om de autonomie aan te zwengelen via de sociale economie, voldoet het huidige juridische kader niet. Wat ontbreekt, is een soort van vennootschap met coöperatief en participatief beheer (vcpb’s) die een ondeelbare reserve mogelijk maakt.[4] Men kan ervoor kiezen om een deel van de winst in deze ondeelbare reserve te steken, die bijgevolg enkel kan aangewend worden voor de structuur zelf. Bij andere vormen van vennootschappen kan men deze reserve gebruiken voor de uitbetaling van dividenden. Deze reserve wordt trouwens niet belast, ook niet onbelangrijk. Het stelt zo’n vennootschappen, waar de werknemers sterk participeren, in staat om na verloop van tijd een kapitaal op te bouwen en een soort van eigen bank te beheren. Met andere vennootschappen die ook inzetten op participatie, proberen we momenteel te wegen op de wetgever om zo’n vcpb te creëren. Spijtig genoeg is het moment nog niet daar. De meerderheid in de federale regering heeft geen oren naar de participatie van werknemers.[5]

DEMOCRATIE OP HET WERK

Het tweede principe van de sociale economie, waar we echt belang aan hechten, is de democratische werking. In een structuur die onder de sociale economie valt, wil de term « democratische werking » tegelijk alles en niets zeggen. Er zijn structuren die zogenaamd behoren tot de sociale economie en die op een democratische manier werken. Ze hebben nu eenmaal een algemene vergadering waar democratisch beslist wordt. Maar de vraag blijft altijd : wie zetelt in die algemene vergadering ?

In een structuur als de onze is het evengoed denkbaar dat werknemers niets voor het zeggen hebben. We kunnen ons een cinema inbeelden met in zijn algemene vergadering filmdistributeurs, producers, de gebroeders Dardenne, Bouli Lanners, super! Daarna is het aan de werknemers om de beslissingen/bevelen van deze externe algemene vergadering uit te voeren. In de culturele wereld

[4] « De vcpb’s zijn vennootschappen met coöperatief en participatief beheer. Ook vennootschappen met het statuut van ‘Scic’ (Société coopérative d’intérêt collectif) vallen daaronder. Dit zijn vcpb’s met een maatschappelijk nut. Zoals elke andere onderneming streven ze ook winst na. Daarnaast worden ze op een democratische manier bestuurd. Het belang van de werknemers en de vorming van duurzame jobs wegen zwaarder door dan bij de

andere vennootschapsvormen. » Bron : http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html

[5] Aan dit rondetafelgesprek nam ook Dimitri Coutiez deel, adviseur sociale economie voor minister Marcourt. Hij kondigde aan dat de minister werkt aan een vcpb-statuut voor Wallonië.

zijn er heel wat structuren die volgens dit klassiek economisch model werken: de multinationals van de cinema, bijvoorbeeld, die enkel afhangen van hun aandeelhouders. Dat heeft een gigantische invloed op wat ze tonen en doen. We hebben hier een kleine cinema in Rocourt[6], ter hoogte van Luik, waar de activiteit 'cinema' maar voor 40% van de inkomsten zorgt. De rest komt van popcorn, reclame op groot scherm, gaming… Als het puntje bij paaltje komt, is de pure cinema-activiteit slechts een excuus om de rest erbij te halen. De aandeelhouders van die cinemazaal zijn enkel geïnteresseerd in het rendement dat ze met hun aandelen halen. Wat maakt het hen uit naar welke films je gaat, wat je hebt gedaan, welke grote culturele missies je hebt uitgewerkt. Langs de andere kant heb je ook meer institutionele werkingen die bijna uitsluitend van subsidies afhangen. Ze krijgen vaak aanbevelingen van de administratie en van algemene vergaderingen die verweven zijn met overheidsinstanties. Bij elke verkiezing verandert de raad van beheer in functie van de fameuze sleutel-D'Hondt. Als je bijvoorbeeld aan cultuur doet in Antwerpen, dan moet je raad van beheer voornamelijk bestaan uit bestuursleden van de N-VA en Vlaams Belang. Wanneer een cultuurmedewerker een activiteit voorstelt over multiculturalisme, dan zal men die weigeren en hem vragen om eerder een concert van Vlaamse gezangen te organiseren. Ziedaar de moeilijkheden die een culturele ondernemer tegenkomt als hij in een volledig gesubsidieerd instituut werkt.

Hier, bij de Grignoux, definieer ik mezelf als een ondernemer. Mijn beslissingen hangen af van een algemene vergadering van 70 werknemers, die allen mijn collega's zijn. Het is aan mijn collega's dat ik moet verantwoorden wat we dit jaar gedaan hebben en hoe we evolueren.

Als ik even mag stilstaan bij deze kwestie: nadat we beslist hebben om ons kandidaat te stellen voor de overname van cinema Caméo, zijn er twee algemene vergaderingen opgericht. De eerste, en tevens de belangrijkste, heeft de knoop doorgehakt over het al dan niet indienen van onze kandidatuur. Ik garandeer u dat we op voorhand niet wisten wat de beslissing zou zijn van de vergadering. Het kon evengoed zijn dat een meerderheid van de leden ging voorstellen om geen kandidatuur in te dienen. Alle vragen die ze stelden waren relevant, maar we konden er geen antwoord op bieden. Gaat dat werken? Zullen we een financiële tegemoetkoming krijgen voor de creatie van werk? Subsidies? Wisten wij veel! We stellen alles in het werk om die tegemoetkoming te bekomen, om minstens 100.000 toeschouwers per jaar aan te trekken, maar we zijn niet zeker of ons dat zal lukken. De leden hadden ook «nee» kunnen zeggen. En dat zou niet eens een slechte beslissing geweest zijn, wel een voorzichtige. Met de goedkeuring van de algemene vergadering, hebben we uiteindelijk beslist om het erop te wagen. We hebben ons kandidaat gesteld en we zijn ook uitgekozen. Daarbovenop stelden mijn collega's voor om een nieuwe algemene vergadering op te richten om de beslissing nog eens goed af te wegen. Zij hadden de inhoud van het dossier niet gezien. Ze wilden weten wat het juist inhield. We hebben dus een nieuwe AV georganiseerd, waar nieuwe, nog interessantere vragen aan bod kwamen aangezien het dossier nu lijviger en concreter was. Gelukkig gaven ook zij hun «go» …

Een AV die bestaat uit werknemers biedt de mogelijkheid om een echte democratische controle uit te oefenen op zij die de onderneming leiden. Dat is essentieel. Veel ondernemingen zouden op die manier te werk kunnen gaan. Dat ene ziekenhuis was rendabel, net als die staalfabriek en de Delhaizes die ze hebben gesloten… Wanneer ik de werknemers van Delhaize zie met hun stakingspiketten voor de winkel, dan heb ik zin om te zeggen: «De winkel is van jullie, zijn rijkdom is jullie werk! Maak de winkel opnieuw van jullie! Vorm hem om tot iets dat jullie waarden weerspiegelt!».

Ik sluit af met dit: sinds we ons duidelijk definiëren als een onderneming in de sociale economie, merken we dat we veel gemeenschappelijk hebben met de mensen die in de informatica werken in Namen, zoals bij de coöperatieve vereniging Damnet, met onze vrienden van Terre in Herstal, met een bedrijf in duurzame bouwmaterialen zoals Carodec in Brussel… Ik heb

[6] Voor wie de situatie in Luik niet kent: Pierre Heldenbergh maakt hier een ironische toespeling op de groep Kinepolis in Rocourt, die ook eigenaar is van de Palace-zalen in het centrum.

“WRITINGS”

steeds meer te zeggen tegen dat soort mensen dan tegen andere exploitanten van zalen. Het gaat niet zozeer om wat we doen, maar wel om hoe we het doen, en daar hebben we veel punten gemeenschappelijk. Als we een echte maatschappelijke verandering beogen, dan moeten we vooral onze manier van werken veranderen en niet zozeer enkel wat we doen.»

Pierre Heldenbergh was oprichter van het alternatieve cultuurcentrum en boekenwinkel Barricade in Luik. Hij creëerde er een coöperatieve vennootschap die zich inzette voor betaalbare woningen, buiten het speculatieve immobiliëncircuit om. Vandaag is hij medewerker en bestuurder van Les Grignoux.



"WRITINGS"

Interview Nicolas Belayew

Op 23 december 2015 hebben we een afspraak met Nicolas in de «Quille». Het interview krijgt er de ontspannen sfeer van deze typische bistro in Charleroi, de favoriete plek van kunstenaars en plaatselijk inwoners. Een plek waar de «r» stevig rolt.

Kan je je parcours even samenvatten?

Wel, ik ben Nicolas Belayew, binnenkort 34 jaar en afkomstig uit Charleroi. Ik heb een diploma in de Communicatiewetenschappen behaald aan de universiteit van Louvain-la-Neuve. Na mijn studies ben ik de richting van vormgeving uitgewaaid, wat altijd al een droom was. In de Ecole de Recherche Graphique (ERG) in Elsene heb ik visuele communicatie en zeefdruk gestudeerd.

Aan het einde van mijn studies grafische vormgeving, heb ik me vrij snel ingeschreven bij SMart voor kleine projecten. Dat was eind 2006. Eerst heb ik een job gezocht zoals iedereen, daarna ben ik halftijds gaan werken in een cultuurcentrum. Dat was een contract van bepaalde duur voor een jaar. Niet dat de job me koud liet, maar hij nam veel tijd in beslag zonder dat ik er goed voor verloond werd. Het begon me te dagen dat je vier of vijf verschillende jobs moest doen om een half salaris bij elkaar te sprokkelen. Naast mijn job in het cultuurcentrum zette ik ook projecten op touw, zoals concerten met vrienden, waaronder die van mijn vriendin Corinne. Ik wou daar tijd voor vrijmaken. De loopbaan van loontrekkende, die me enerzijds veel tijd vroeg en anderzijds weinig opleverde, beviel me niet zo. In 2008 heb ik mijn zinnen gezet op een carrière als freelancer via SMart. Elk jaar blik ik eens terug en vraag ik me af of ik nog tevreden ben. Het was zeker moeilijk in het begin, maar beetje bij beetje ging het beter. Vijf jaar geleden kreeg ik een lesopdracht in Saint-Luc, wat me ineens de nodige stabiliteit gaf en me toeliet om het freelancen verder te zetten. Vanaf dat moment kon ik van mijn activiteiten als grafisch vormgever en zeefdrukker leven.

Sinds september 2015 ben ik een van de SMart-leden die experimenteert met een contract van onbepaalde duur. Ik heb dus een activiteit als lesgever in Saint-Luc, een activiteit als vormgever, een van zeefdrukker binnen het collectief «les Tontons Racleurs», een project genaamd «6001 is the new 1060», een expo-verkoop van makers,… Daarnaast hou ik me bezig met meer gevarieerde projecten, die het midden houden tussen hobby en professionele activiteit. Die zijn minder rendabel dan de rest van mijn opdrachten maar zeker niet minder interessant.

SMart verandert in een coöperatieve vennootschap. Wat verwacht je daarvan?

Enerzijds lijkt het me heel interessant dat SMart een tool wordt die toebehoort aan diegenen die hem gebruiken. Anderzijds vraagt dit nieuwe model misschien meer betrokkenheid van de leden. Ik ren voor mijn projecten van hot naar her. Zal ik er werkelijk de nodige energie in kunnen steken? Ik begin een goed zicht te krijgen op de manier waarop SMart werkt. Ik denk ook dat ik vrij betrokken ben als lid. Maar ik ontmoet soms mensen die SMart zien als een soort van klassiek sociaal secretariaat. Wanneer de dingen niet lopen zoals ze willen, of als er een kost is waarvan ze niet exact weten wat die dekt, dan beginnen ze te zagen. Als de tool toebehoort aan diegenen die hem gebruiken, dan kan iedereen ineens zijn ideeën op tafel leggen en voorstellen doen. Ik vind dan ook dat het coöperatieve model heel goed past bij de evolutie van SMart. Voor mij is het geen onderneming die in het leven werd geroepen om geld te genereren, wel om een dienst aan te bieden voor elk van haar leden, ter ondersteuning van de sector.

Hoe kan dat model volgens jou gefinancierd worden ?

Mijn kennis van juridische structuren voor ondernemingen en verenigingen is beperkt. Ik begrijp niet goed wat er juist verandert ten opzichte van het huidige model. Als er niet overgegaan wordt tot een coöperatie, graven we dan ons eigen graf? Of omgekeerd: de dag dat we in coöperatieve modus treden, stopt het systeem dan met functioneren wegens te duur? Wat me niet bevalt, is om kost wat kost te willen blijven groeien. Mijn professioneel doel is net om steeds minder te moeten werken. Dat we dat maar in het oog houden: het mag niet zijn dat de enige uitweg altijd diegene is van de groei - meer leden, een grotere onderneming. Als SMart die weg opgaat, dan riskeert het om eender wat te doen, gewoon om meer mensen te ronselen. Daarbij komt dat een coöperatief model een zekere betrokkenheid vraagt van de coöperanten, wat ook niet eenvoudig te managen valt. Dit gezegd zijnde, ik zou het niet erg vinden om 7% werkingskosten aan SMart te betalen of 7,5%, maar 13% vind ik dan weer overdreven.

Wat betreft de financiering van de structuur, ik ben grafisch vormgever, geen econoom: ik kan mijn buikgevoel geven over bepaalde dingen, maar een heldere mening? Nee. Als het goed uitgedokterd is, goed uitgelegd, dan heb ik er niets op tegen om mede-eigenaar te worden van de tool die me al jaren helpt. Ik zou er een beetje geld in kunnen investeren. Waar ik me wel voor behoed, zijn subsidies. Die lijken me enkel opportuun voor tijdelijke projecten. Structurele subsidies, daar geloof ik steeds minder in. Ik heb verenigingen gekend die structureel gesubsidieerd werden en altijd afhankelijk waren van de meerderheid en de bevoegde minister, die dan weer veranderde. Ik neem als voorbeeld een galerij in Luik, een vzw, waarvoor ik een tijdje gewerkt heb. De galerij kreeg een tewerkstellingspremie gedurende enkele jaren in de vorm van APE-punten. In Wallonië bestaat er een APE-regeling (aide à la promotion de l’emploi) voor de non-profitsector. Van de ene op de andere dag herzag de regering haar prioriteiten en konden de APE-punten niet meer toegekend worden aan werkgevers in de cultuursector. De punten werden allemaal overgeheveld naar de gezondheidssector en die van het jonge kind. Ik zou zelf zoveel mogelijk naar een autonomie neigen want, als de wereld rondom mij ineenstort, dan kan ik nog altijd mijn project verderzetten, ook al rest er geen euro meer voor cultuur.

Als grafisch vormgever krijg je te maken met hevige concurrentie. Valt dat wel te rijmen met een coöperatief model?

SMart telt heel veel vormgevers in haar rangen. In mijn domein woedt er inderdaad concurrentie, maar er zijn veel dingen die vervlakken naarmate je ervaring verwerft. Klanten komen nu eenmaal terug naar je, omdat ze je kennen. De relatie met je klanten is belangrijk. Zij kopen niet gewoon een pakje spaghetti in de winkel, als ze bij jou komen aankloppen. Je wil hen ook kwaliteit bieden. Dus ja, ik kan me wel vinden in dat coöperatieve model. In het begin voelde ik me vrij eenzaam in mijn SMart-lidmaatschap. Nu werk ik occasioneel samen met 5 of 6 deelnemers. Mijn activiteit draait ook goed: soms heb ik te veel werk en kan ik het delen. Ik oefen een job uit die, in essentie, eenzaam is, terwijl het juist interessant is om anderen te ontmoeten. Dat geeft je bredere schouders als je een groot project binnenhaalt en daarvoor niet alle capaciteiten hebt. Dan moet je andere mensen aantrekken. Het gebeurt dat een klant foto’s wil, maar ik ben geen fotograaf . Uiteraard doe ik beroep op mensen uit mijn direct netwerk. Vaak zijn dat SMart-leden. En wat ik ook dikwijls doe, is werk uitbesteden aan andere SMarties. Maar als het model wordt « U zoekt een grafisch vormgever? Contacteer SMart en kies tussen 50.000 vormgevers! », ja, dan is dat een ander paar mouwen.

Om eerlijk te zijn, zoeken we zelfs naar manieren om de façade van SMart te verdoezelen. We zijn echt tevreden dat SMart achter ons staat, maar de klant hoeft dat allicht niet te weten. Hij gaat er misschien liever vanuit dat we zelfstandigen zijn, want dat is eenvoudiger. Hoe langer ik dit werk doe, hoe meer ik begin te beseffen dat de klant best zo weinig mogelijk weet. Hoe je heet, wat je

telefoonnummer is, of je goed werk levert en het rekeningnummer waarop hij het bedrag van zijn factuur moet storten : dat volstaat. Wat maakt het de klant uit of je zelfstandige bent of lid van SMart. Aangezien we B2B werken, vraagt men enkel het BTW-nummer. Het model van SMart is soms moeilijk om uit te leggen aan klanten.

Denk je dat de omschakeling naar een coöperatie ervoor kan zorgen dat de belangen van de sector beter verdedigd worden?

We zouden in elk geval kunnen beslissen dat dat een missie wordt van de coöperatie, dat ze een lobbyrol vervult voor bepaalde onderwerpen. Die knoop moet dan nog doorgehakt worden, want het is niet eigen aan een coöperatie om zich daarmee bezig te houden. De coöperanten zouden bijvoorbeeld kunnen sensibiliseren voor auteursrechten, die in België niet echt doordringen in de sector van grafische vormgeving, in tegenstelling tot Frankrijk.

Het initiatief dat genomen werd tijdens de lock-down gaf een voorproefje van wat SMart zou kunnen betekenen, of nog meer zou kunnen zijn. SMart richtte een compensatiefonds op voor al haar leden wiens bestelling geannuleerd werd door het terreuralarm niveau 4 en de veiligheidsmaatregelen die hieruit voortvloeiden. Toch moeten we uitkijken dat SMart geen vakbond wordt. Of opnieuw een vakbond wordt in de goede betekenis van het woord. Maar niet zoals een vakbond nu functioneert… Wanneer ik mijn probleem probeer uit te leggen aan mijn vakbond, dan snapt niemand er iets van. Aangezien we in een domein werken met een eigen logica en een eigen werking, kan het wel interessant zijn om aan die behoefte te voldoen binnen de coöperatie.

In welke mate zou je je willen engageren voor het beheer van de toekomstige coöperatie?

Ik liet mijn mening hierover al uitschijnen : ik zou bereid zijn om dat te doen op voorwaarde dat het niet te veel tijd vraagt. Sinds ik verhuisd ben van Saint-Gilles naar Charleroi, voel ik me veel nauwer betrokken bij SMart. In Brussel was het een ietwat anoniem instrument, terwijl ik in Charleroi veel meer contact heb met de medewerkers. Vandaar dat ik het ook interessant zou vinden om dat proces mee te trekken. Nu ja, het is altijd hetzelfde probleem: ik heb het constant druk. Laat ons zeggen dat ik het in de mate van het mogelijke graag zou doen. Een wekelijkse zitting, nee, dat zie ik dan weer niet zitten. Trouwens, de structuur is zo groot dat het moeilijk wordt om je op een concrete manier in te zetten en voelbare resultaten te boeken. Op 30 juni van dit jaar, tijdens de dag ‘SMart in Progress’, vroeg men om de rekeningen goed te keuren. Ik ben geen econoom. Ik heb mijn hand opgestoken omdat ik weet dat er van bovenaf iemand de hele boekhouding heeft uitgespit, gepresenteerd en verzekerd dat er geen fouten in zitten. Ik kan dat toch niet nagaan. Als men echter vraagt rond welk onderwerp SMart moet lobbyen, dan kan ik daar een duidelijke mening over geven. Beslissingen over technische of juridische aspecten laat ik liever aan andere, meer bekwame mensen over.

Wat zou je motiveren om in de AV te zetelen van de coöperatieve vennootschap ?

Misschien een beetje paradoxaal, maar het is het eenvoudige feit dat ik al 10 jaar bij SMart ben en beter doorheb hoe het werkt. Ik realiseer me soms dat veel gebruikers SMart slecht kennen en dat ik heel veel dingen uitleg aan anderen, die me dan antwoorden : « Men heeft me nooit verteld dat ik dat kon doen, dat dit mogelijk was… ». Ik denk dat SMart een hele brok is om te verteren, vooral voor jongeren die net afgestudeerd zijn. Heel hun leven is op dat moment moeilijk te behappen. Uiteindelijk raak je erin verzeild, op aanraden van anderen, maar in werkelijkheid heb je het systeem

niet altijd goed door. Dat was in mijn beginperiode bij SMart ook zo… Je bent grafisch vormgever, je schrijft je in bij SMart, je geeft je op als werkzoekende en probeert contracten binnen te halen. Nu, met bijna 35 jaar op de teller en heel wat werkjaren achter mij, zie ik de dingen anders. Het is misschien doordat ik SMart beter ken en me meer interesseer in die dingen dan op 23-jarige leeftijd, dat ik me ook kan motiveren voor de coöperatie.

Je had het over SMart als een moeilijke brok om te verteren. Kan je dat nog eens nader uitleggen?

Heel veel mensen kennen SMart, maar hoeveel van hen zijn echt expert-gebruikers? Het is zoals met de computer of internet: veel mensen gebruiken het maar zonder de werking en de mogelijkheden ervan uit te spitten. Hoeveel mensen niet verbaasd reageren als ik zeg dat ik mijn computer met Matlease heb gekocht. «Wat is dat, Matlease? … Maar dat is geniaal!» Of neem het factureren van auteursrechten, waar veel mensen mee sukkelen. De tool kent enorm veel subtiliteiten, want je kan er nu eenmaal heel je professionele - vaak complexe - carrière mee beheren. Volgens mij bedienen veel mensen zich maar van een klein stukje SMart, of zijn ze omkaderd door managers van activiteiten of adviesverleners die overboekt zijn en weinig tijd hebben om alle subtiliteiten uit te leggen. Daarbij komt nog dat mensen niet nieuwsgierig genoeg zijn, ze slikken informatie zonder verder na te denken. Ik verbaas mij erover dat heel veel mensen niets weten over de economische gang van zaken. Er zijn mensen die niet via SMart willen werken omdat ze «maar de helft overhouden». Dan antwoord ik: «Wat zou je anders doen? Als je zelfstandige bent, weet je wel wat dat kost aan bijdragen?» Natuurlijk, als je SMart vergelijkt met zwartwerk, ja, dan kost dat veel.

Het is niet enkel een tool voor gebruikers, maar ook voor opdrachtgevers, die zo kunnen onderhandelen over laattijdige betalingen. Om nog eens het voorbeeld van de galerij te nemen: de vzw had op een bepaald moment problemen met haar kas, door het verlies van de APE-punten. Maar er was een subsidie op komst. Welnu, SMart Luik is de bestelbonnen voor de vzw verder blijven valideren, wetende dat de vzw de subsidies nog zou ontvangen.

Tot welk publiek zou de coöperatieve vennootschap van SMart zich moeten richten?

Met andere woorden: moet de coöperatie zich openstellen voor iedereen of niet? Ik kan me niet ontdoen van de indruk dat er heel wat expertise verloren zou gaan, als de vennootschap openstaat voor alle jobs waar tijdelijk werk bij komt kijken. We hadden het daarnet over de verdediging van onze belangen, identiteit… Voor bepaalde beroepen is het sowieso al vrij moeilijk om beslissingen te nemen… Ik zie als mogelijk nadeel dat de vennootschap aan efficiëntie en expertise zou inboeten. Het voordeel zou dan weer zijn dat je sterker staat als je met meer bent. Op het moment dat je een participatief model ontwerpt dat van de leden een zekere betrokkenheid vraagt, dan lijkt het me niet zo heel evident om de deur voor iedereen open te zetten. Ik heb daar geen kant-en-klaar antwoord op. Ik ben lid geworden in een tijd dat SMart er voor iedereen was. De infosessie die je krijgt in het begin richtte zich tot mensen van het OCMW, met jobs genre manicure, etc. Dat publiek zou meer opgesplitst moeten worden per sector. Want, leg maar eens heel concreet uit hoe SMart werkt, als je voor een publiek spreekt van hoveniers, schoonheidsspecialisten en grafisch vormgevers. Al die mensen hebben een andere professionele achtergrond. Denk maar aan zaken als arbeidsrecht, boekhouding, btw,… Het kan volgens mij geen kwaad om ergens een specifiek karakter te behouden. Zelfs binnen hetzelfde beroep heb je verschillen. Je hebt bijvoorbeeld schrijnwerkers en … schrijnwerkers. En nee, dat is geen grap. Je hebt echt schrijnwerkers die semi-designers zijn en andere die raamwerk plaatsen.

Je zou van bij het begin een selectie moeten maken ?

Daar heb ik geen antwoord op. Mijn denkpiste van daarnet gaat ook op voor grafisch vormgevers. Er zijn dagen waarop je weinig artistieke taken doet, en andere waarop je echt gaat creëren. Ik heb al bij al niet de indruk dat ik in dezelfde situatie zit als een aannemer in de bouwsector.

Welke waarden zou je graag verdedigen langs de coöperatieve weg ?

Samenwerking kan interessant zijn. Dat moet misschien nog wat meer gestimuleerd worden. SMart zou de professionele interactie tussen leden nog meer kunnen faciliteren. Ik denk bijvoorbeeld aan de tool die een budgetoverdracht mogelijk maakt tussen activiteiten. Die is niet zo gebruiksvriendelijk, maar persoonlijk doe ik heel vaak een budgetoverdracht. Er zijn uitwisselingen van diensten zonder dat er weer belastingen afgaan, aangezien het binnen dezelfde entiteit blijft. Ik bevind me echt in een kring van verschillende creatieve professionals. Zo zie ik dat. En dat werkt om diverse redenen: soms kan je niet alles op jou nemen, door gebrek aan tijd of omdat je daar de competenties niet voor hebt. Het is echt cool om dan een steuntje in de rug te krijgen. Het systeem van SMart maakt die uitwisseling ook op een heel eenvoudige manier mogelijk. Bijvoorbeeld : ik heb een vriendin die momenteel niet zoveel werk heeft. Ik, daarentegen, heb klanten die om een offerte mailen en waarvan ik weet dat ik niet kan ingaan op hun vraag. Ik zeg haar dan : « Maak de offerte ». We zetten de opdracht op mijn activiteit want de klant heeft mij aangeschreven, dat geeft ook vertrouwen. Ik zeg aan mijn klanten dat een van mijn medewerksters de opdracht zal doen. En hop, mijn onderneming telt op slag niet meer één maar twee werknemers tijdens de bestelling. Op allerlei niveaus heeft dat z'n voordelen. Als ik mijn eigen bedrijf zou leiden, dan zou ik die vriendin niet voorstellen om haar aan te nemen, want dat zou te veel risico inhouden. Binnen de activiteit ben je heel flexibel. Je kan zien of het werkt en misschien helpt het die vriendin wel om autonomer te werken.

Welke diensten zou je nog verbeterd willen zien, of zijn er ook nieuwe diensten die je zou willen voorstellen?

Een herziening van het online platform, naar het voorbeeld van de interface waar je je onkosten kan aangeven. Die is veel moderner. Ook het gedoe met de handtekeningen zou eenvoudiger kunnen gaan. Bijkomend voorstel : waarom zouden we geen materiaal onder elkaar kunnen delen en uitlenen ? Ik denk daarbij aan specifieke werkinstrumenten die onder leden zouden kunnen circuleren op een meer officiële manier. Als ik kostbaar materiaal moet aanschaffen, zou een ander lid daar dan ook geen gebruik van kunnen maken ? Of zou SMart een uitleenservice kunnen runnen, zoals nu met de voertuigen en vroeger met kostuums gebeurde. Wat er in de ateliers van LaVallée gebeurt, vind ik heel inspirerend, de Creative spots. In Charleroi of Brussel zou het ook cool zijn om er met SMart een coworking op poten te zetten, voor als je enkele uren een bureau nodig hebt, gedeelde werkruimten, infrastructuur.

Ik denk ook aan SMartAgora. Bestaat die website nog, of niet ? Ik heb hem nooit echt gebruikt. Toen ik hem de eerste keer bezocht, was ik niet onder de indruk. De website is al een beetje verouderd. Wat betreft de mogelijkheden en informaticatools is er heel wat geëvolueerd. Maar binnen SMart kan die website wel samenwerking tussen leden in gang zetten. Als je bijvoorbeeld iemand zoekt die iets kan wat jij niet kan, dan zou SMartAgora dienst kunnen doen als een intern telefoonboek.

Welke nadelen heb je dankzij SMart kunnen omzeilen, denk je ?

Zonder twijfel bleef ik gespaard van de sociale bijdragen die een zelfstandige systematisch moet betalen. Wellicht ook van enkele fiscale controles. Ik ben namelijk geen held in paperassen. Mijn rekening wordt beheerd door SMart. Dat vergemakkelijkt natuurlijk de dingen. Het is ook een feit dat de fiscus je minder snel gaat controleren als je geregistreerd staat als werknemer in plaats van zelfstandige. Mijn vrienden die zelfstandig vormgever zijn, werden al in hun eerste of tweede jaar

gecontroleerd. En grondig gecontroleerd: of ze effectief wel als zelfstandige werkten, fiscaal in orde waren, een licentie hadden voor software… Dat doet me denken aan iets: SMart zou kunnen onderhandelen over een groepsaankoop van softwarelicenties. In de school waar ik lesgeef, hebben we een licentie voor het onderwijs, die normaal gezien 25€ per maand kost, maar voor ons amper 5€ per jaar. Zelfs al is het niet in een academisch kader, we moeten toch interessante tarieven kunnen afdingen voor softwarelicenties. Ik ben er zeker van dat er valt te onderhandelen. Dat zou beletten dat mensen gaan frauderen. Er zijn er wellicht die het doen, en de dag dat er een controle is, zullen de gevolgen niet van de poes zijn.

Een laatste woordje, om af te sluiten ?

Ik wens jullie een goed jaar!

Dank je Nicolas.

Nicolas Belayew

Interview afgenomen door Amaury Haegeman, antenne van Charleroi, december 2015.

Nicolas Belayew is licentiaat in de communicatiewetenschappen. Na zijn studies volgde hij zijn droom en schreef zich in in de Ecole de Recherche Graphique in Elsene om er visuele communicatie en zeefdruk te studeren. Sinds 2006 is hij grafisch vormgever.



Bestuur en coöperaties: het coöperatieve ideaal getoetst aan de praktijk

Focus op grote coöperaties

Het staat buiten kijf dat ons economisch systeem een deel van de bevolking meer welzijn heeft bezorgd. De huidige situatie wijst echter op grote spanningen over de wijze waarop de economische activiteit wordt georganiseerd. Deze moeilijke situatie vraagt om een nieuw ondernemingsconcept met andere businessmodellen. Coöperaties worden vaak als mogelijke inspiratiebron gezien. Hierbij vormt het maatschappelijk doel de kern van hun economisch model en worden zeer vaak democratische en participatieve bestuursvormen gehanteerd. Op die manier experimenteren ze met andere manieren om waarde te creëren en te delen. Verder, en niet onbelangrijk, helpen ze de gelijkheid in onze samenleving te herstellen.

Deze hervorming van het economische systeem is niet nieuw: in Europa vormde er zich al een coöperatieve beweging in de 19e eeuw, maar sinds de jaren zeventig merken we een 'revival' op dankzij nieuwe initiatieven zoals de werknemerscoöperaties en de sociale coöperaties of via de verkenning van nieuwe werkterreinen (Defourny, Simon, & Adam, 2002; Van Opstal, Gijselinckx, & Develtere, 2008). De coöperatieve projecten worden inderdaad niet enkel ontwikkeld in de traditionele sectoren van de coöperatieve beweging, zoals de ethische en solidaire financiering of de landbouw, maar ze verkennen ook nieuwe terreinen, zoals hernieuwbare energie, korte voedselketens of kwalitatieve jobcreatie voor kwetsbare personen die niet of moeilijk op de traditionele arbeidsmarkt terechtkunnen.

Deze coöperatieve opleving neemt de vorm aan van coöperatieve economische projecten, waaraan

tientallen, zelfs honderden burgers deelnemen en die er een deel van hun spaarcenten in investeren en mede-eigenaar worden. Er komen nieuwe coöperatievormen tot stand die verschillende stakeholders[8] bijeenbrengen - men spreekt van 'multi-stakeholderscoöperaties' - en die het algemeen belang dienen, en niet enkel het belang van de leden zoals dat historisch vaak het geval was. Het ontstaan van deze nieuwe types van coöperatieve projecten roept enkele delicate vragen op over het bestuur ervan: hoe kan de uitoefening van de macht passend worden omkaderd zonder dat het goed bestuur van de onderneming in het gedrang komt? Hoe kan het democratische ideaal gevrijwaard worden en kan de bijhorende democratische controle uitgevoerd worden, vooral in coöperaties van grote omvang? Hoe kan de verdeling van de macht in overeenstemming worden gebracht met de deelname van een diverse groep stakeholders aan het coöperatief project? Op deze en andere vragen proberen we een antwoord te vinden in dit artikel.

[5] Het begrip 'stakeholder' verwijst naar elk individu of elke groep van individuen die betrokken kan zijn bij de verwezenlijking van de missie van de organisatie. In een coöperatie gaat het om de leden-coöperanten, de werknemers en vrijwilligers, de begunstigden, consumenten/gebruikers, leveranciers, subsidiërende instanties (indien er sprake is van subsidie), financiers etc.
.

COÖPERATIES, COLLECTIEVE EIGENDOM EN DEMOCRATIE: WAAROVER GAAT HET?

De coöperatie is een bijzondere ondernemingsvorm die zich sinds de 19e eeuw over de hele wereld heeft verspreid. De Internationale Coöperatieve Alliantie, een overkoepelende organisatie van de coöperatieve beweging, definieert deze 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»* (International Co-operative Alliance, 1995). Maar wat begrijpen we onder het principe van *'collectieve eigendom' en 'democratische controle'*?

Eigendom is een veelvormig concept dat in de economische theorie wordt gedefinieerd als een geheel van rechten, in het bijzonder het recht op toe-eigening van de residuele overschotten en het controlerecht. De eigendomsrechten in de coöperaties behoren toe aan de coöperanten; men spreekt echter van afgezwakte of verwaterde eigendomsrechten (Mertens, 2005; Rijpens, 2014). Dit recht op toe-eigening van de residuele overschotten kan de vorm aannemen van een kapitaalvergoeding, maar die is over het algemeen beperkt (in België mag het vergoedingspercentage door uitkering van dividend aan de vennoten niet meer bedragen dan 6% op jaarbasis); het kan ook de vorm aannemen van een ristorno, dit wil zeggen een terugbetaling afhankelijk van het bedrag van de uitgevoerde transacties door de leden van de coöperatie. Deze wijze van winstbestemming is dus niet enkel gekoppeld aan de kapitaalinbreng. Het controlerecht wordt op democratische wijze georganiseerd, wat inhoudt dat de beslissingsmacht beperkt is, dikwijls volgens het principe 'één persoon, één stem', en dus niet direct afhankelijk van het economische gewicht van de leden-coöperanten in de coöperatie, of dat economisch gewicht nu tot stand komt via het aantal aandelen dat hij bezit of het bedrag van zijn transacties met de coöperatie.

Welnu, de coöperaties sluiten zich – theoretisch gezien – aan bij het principe van de economische democratie[6]. Volgens Jonet & Noel (2014b, p. 3) *«bestaat democratie uit het idee dat alle mensen gezamenlijk beslissen over de regels op basis waarvan ze worden bestuurd en over de wijze waarop ze samenleven.»* Maar het begrip 'democratie' wordt soms verkeerd begrepen (Rijpens, 2010). Het wordt namelijk vaak geassocieerd met de deelname van werknemers in de besluitvormingsorganen, terwijl het in feite inhoudt dat de macht bij de leden wordt gelaten, zonder dat deze aan hun economisch gewicht wordt gekoppeld. De democratische werking bestaat er dus niet in om werknemers automatisch toe te laten tot de besluitvormingsorganen. Maar in bepaalde gevallen (bijvoorbeeld bij de werknemerscoöperaties, vennootschappen met sociaal oogmerk of zelfsturende organisaties), kunnen de categorieën van leden en werknemers elkaar gedeeltelijk of zelfs volledig overlappen.

Het doel van de coöperatie zelf, namelijk het behartigen van de gezamenlijke behoeften, en de sturende principes, namelijk de collectieve eigendom en de democratische controle, verlenen haar leden een dubbele identiteit: die van eigenaars, aangezien ze de aandelen van de coöperatie in hun bezit hebben, en die van gebruikers en verbruikers, aangezien ze genieten van haar economische activiteiten (Gijselinckx & Van Opstal, 2008). De aard van deze laatste relatie hangt af van het coöperatief project. De coöperanten beslissen namelijk om samen te investeren om uiteenlopende redenen (Mertens, 2010; Novkovic & Miner, 2015): samen verbruiken/kopen (verbruikerscoöperatie), samenwerken (werknemerscoöperatie), samen hun productie valoriseren (producentencoöperatie) of samen sparen en lenen (spaar- en kredietcoöperatie). In het kader van burgerprojecten

[6] Naast het principe van intern bestuur, beschouwen sommige auteurs de coöperaties ook als 'dragers van participatieve democratie' (Rijpens, Jonet, & Mertens, 2014). Via de dynamiek die tot hun oprichting leidt en hun maatschappelijke doelen en de participatieve processen waardoor ze dikwijls gekenmerkt zijn, bevorderen coöperaties een actievere uitoefening van het burgerschap. Daarbij wordt samen nagedacht over de maatschappelijke problemen en samen gezocht naar antwoorden om deze op te lossen (Rijpens & Mertens, 2010). Een deel onder hen speelt een bemiddelingsrol tussen de burgers en de openbare instellingen. Als uitdrukkingsvorm maken deze coöperaties het voor burgers mogelijk om deel te nemen aan de publieke zaak en tussen te komen in collectieve keuzes. We gaan niet verder in op deze dimensie, en concentreren ons in dit artikel op het bestuursmodel van de coöperaties.

ontwikkelen zich ook zogenaamde 'multi-stakeholderscoöperaties' waar de coöperanten verschillende types van stakeholder incarneren. Dat is bijvoorbeeld het geval bij een coöperatie van hernieuwbare energie die, onder haar leden-coöperanten, zowel klanten als investeerders als gedecentraliseerde producenten telt. Een ander voorbeeld vinden we bij een supermarkt-coöperatie die actief is in de korte voedselketen en die, onder haar leden-coöperanten, lokale producten, consumenten en eventueel (private of publieke) investeerders zou verenigen.

DE COÖPERATIEVE VENNOOTSCHAP IN BELGIË[7]

In tegenstelling tot in andere Europese landen, verwijst de Belgische wetgeving niet naar de coöperatieve principes van de Internationale Coöperatieve Alliantie om de juridische regeling van de coöperatieve vennootschap te bepalen. Bovendien zette de soepele en goedkope regeling van deze vennootschap een aantal ondernemers ertoe aan om hun vennootschap deze vorm te geven, zonder het coöperatieve ideaal voor ogen te hebben. Zo zijn in het Belgische landschap twee soorten coöperaties naast elkaar gaan bestaan: de coöperaties met een coöperatief ideaal en de coöperaties die deze vorm puur gemakshalve hebben aangenomen.

Om het voor de 'echte' coöperaties mogelijk te maken zich te onderscheiden, richtte de Belgische wetgever in 1955 de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) op. Deze heeft als taak om de coöperatieve principes te verspreiden en het coöperatieve ideaal te waarborgen. Elke coöperatie kan een erkenning verkrijgen van de minister van Economische zaken om lid te worden van de NRC, wat garandeert dat de coöperatie in kwestie werkelijk een coöperatief ideaal heeft en conform de coöperatieve waarden en principes functioneert.

We wijzen er tot slot op dat het Wetboek van Vennootschappen al bijna twintig jaar de mogelijkheid biedt om een prioritaire sociale doelstelling na te streven in het kader van een handelsvennootschap. De wet op de vennootschap met een sociaal oogmerk die van toepassing is sinds 1996, bepaalt namelijk dat de meeste handelsvennootschappen de hoedanigheid van 'vennootschap met sociaal oogmerk' kunnen aannemen voor zover ze niet de verrijking van haar leden beoogt en een reeks statutaire bepalingen naleeft die geïnspireerd zijn op de coöperatieve principes. Bovendien stelt men in de praktijk vast dat de meeste vennootschappen met een sociaal oogmerk de rechtsvorm van een coöperatieve vennootschap hebben aangenomen.

WELK BESTUURSMODEL VOOR DE COÖPERATIES?

Met de term 'bestuur'/'**governance**' hebben we het over een geheel van principes, praktijken en mechanismen die niet enkel de modaliteiten van coördinatie, interactie en verdeling van macht tussen de actoren binnen een organisatie (interne dimensie) regelen, maar ook de relaties tussen de organisatie en haar min of meer nabije omgeving (externe dimensie) (Rijpens, 2014). Met welk doel? Deze voorzorgen moeten er enerzijds voor zorgen dat de handelingen van de organisatie overeenstemmen met de sociale missie en de doelen, en anderzijds dat de organisatie haar missie kan voortzetten in de best mogelijke omstandigheden. In het geval van coöperaties, moet het bestuur ook de belangen van de leden beschermen en hen toelaten de democratische controle uit te oefenen, met respect voor de waarden van de coöperatie (Novkovic & Miner, 2015).

De bestuursprincipes, -praktijken en -mechanismen zijn gevarieerd1; ze laten zich op verschillende manieren combineren zodanig dat er een grote diversiteit bestaat in de regelingen binnen de coöperaties, en breder nog binnen de sociale ondernemingen. Hoe kunnen we deze diversiteit verklaren?

[7] Voor een meer volledig portret van de coöperatieve sector in België (meer bepaald de statistieken erachter), verwijzen we naar het artikel van M. Vanhove (2011), naar het werk uitgegeven door W. Van Opstal et al. (2008) en naar le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique, onder coördinatie van J. Rijpens en S. Mertens (2014, 2015).

Drie elementen springen in het oog: coöperaties vertonen bepaalde specifieke kenmerken (I); het bestuursmodel is het resultaat van hun evolutie (II); coöperaties worden beïnvloed door externe vragen en verwachtingen (III).

(I) Enerzijds vertonen coöperaties **karakteristieke kenmerken** die de bestuursmechanismen beïnvloeden en het bestuursmodel vaak ook complexer maken. We identificeren vier specifieke kenmerken:

- **Sociaal/maatschappelijk oogmerk en multidimensionale doelen:** Coöperaties willen gemeenschappelijke noden van hun leden inwilligen, en streven vaak nog een bredere sociale of maatschappelijke finaliteit na, die zich vertaalt in een combinatie van economische, sociale en politieke doelstellingen. Deze vele doelstellingen vormen *bottom lines* die men op elkaar moet afstemmen, aangezien het nastreven van een doelstelling ten koste kan gaan van andere doelstellingen. Dat maakt het moeilijk om prioriteiten te stellen en middelen toe te kennen. Nemen we het voorbeeld van een coöperatie in fair trade: hoe moeten de middelen toegekend en verdeeld worden onder de economische doelstellingen (verkoop van eerlijke producten in het Noorden), sociale doelstellingen (steun aan de producenten in het Zuiden) en politieke (sensibilisering om het commerciële systeem te hervormen)? Hecht de coöperatie meer belang aan de renovatie van haar winkels (om meer klanten aan te trekken), aan de steun van nieuwe producenten in het Zuiden of aan een bijkomende sensibiliseringscampagne? Deze knopen zijn des te moeilijker om door te hakken door het feit dat de globale prestaties van de coöperatie zich niet makkelijk laten evalueren. Bepaalde doelstellingen zijn immers moeilijk meetbaar. In deze context is het niet evident om procedures op te zetten voor de opvolging en de controle van de effectieve realisatie van de sociale missie.

- **Eigendom en democratie:** Zoals we al eerder hebben toegelicht, genieten de leden-coöperanten, als eigenaar van hun coöperatie, verzwakte eigendomsrechten, die beperkt zijn door de democratische controle. Dit democratisch principe erkent de gelijkheid van elk van de leden in hun bijdrage aan het coöperatief project, maar doet ook vragen rijzen: wat is de motivatie van elk van die leden? De leden gaan immers een financieel risico aan, waardoor die motivatie niet vrijblijvend is. De kwestie van het risico en de motivatie varieert naargelang het type coöperatie: er zijn coöperanten wiens eigen onderneming, en zelfs hun levensonderhoud, afhangt van de activiteiten van de coöperatie (dat is het geval bij o.a. producenten- en werknemerscoöperaties). Deze coöperanten zullen des te gemotiveerder zijn om hun controle- en beslissingsrecht uit te oefenen. Ze willen namelijk kost wat kost de coöperatie op de rails houden.

- **Veelheid van stakeholders en participatie:** De democratische en participatieve ambitie van coöperaties gaat in bepaalde gevallen verder dan de loutere werking van deze twee formele besluitvormingsorganen. Ze wil vaak de participatie van een diverse groep stakeholders in het beheer en het bestuur van de coöperaties bevorderen, zodat verschillende belangen, vaardigheden en ervaringen in het coöperatieve project kunnen samenvloeien. Hierdoor neemt het sociaal kapitaal van de organisatie toe, maar het maakt het ook moeilijker om collectief acties te ondernemen en beslissingen te nemen. Tussen de coöperaties onderling bestaan er grote verschillen op het vlak van de participatiegraad en -modaliteiten van deze diverse groep stakeholders. Sommige auteurs spreken over 'verruimde bestuursstructuren' (Rijpens, 2010) en hebben het dan over een bestuurssysteem dat de besluitvormingsorganen omvat waaruit de complexiteit van het coöperatieve project blijkt en dat de betrokkenheid van de leden via andere dan de louter formele

[8] We verwijzen de lezer graag door naar het artikel van Charreaux (1997), naar het werk uitgegeven door Cornforth (2003) of naar de publicatie van de International Cooperative Alliance (2015) voor voorbeelden van bestuursprincipes, -praktijken en -mechanismen in ondernemingen in het algemeen, en coöperaties in het bijzonder.

organen aanmoedigt (bijvoorbeeld raadgevende comités, intermediaire bestuursstructuren, multi-stakeholdersvergaderingen enz.).

- **Ethiek, waarden en organisatiecultuur:** Zoals Novkovic & Miner (2015) stellen, zijn coöperaties organisaties die steunen op een geheel van waarden. Deze waarden komen zowel in de visie als in de missie van de organisatie tot uiting, maar ook in de wijze waarop de coöperatie georganiseerd en beheerd wordt. Ze worden in zekere mate gedeeld door de coöperatieve beweging. Het gaat om waarden als solidariteit, samenwerking, democratie, participatie, gelijkheid, langetermijnvisie, lokale verankering, autonomie, etc. (Mertens, 2010). Zeker, ze garanderen op een impliciete manier dat de coöperatie de principes van 'goed beheer' respecteert, maar ze volstaan niet om te verzekeren dat de sociale missie verwezenlijkt wordt in de best mogelijke omstandigheden.

Deze speciale kenmerken nopen tot specifieke bestuursmodellen, die vaak complexer zijn en die weinig te maken hebben met het dominerende model in klassieke ondernemingen, namelijk een model volgens de theorie van het agentschap. In de klassieke bedrijven krijgen we vaak te maken met het probleem van het agentschap[9], wanneer de belangen van de eigenaars en van het management niet op dezelfde lijn zitten. Daardoor gaan er controlemechanismen en beleidsmatige procedures in werking treden om zeker te zijn dat het management beslissingen neemt die stroken met de belangen van de eigenaars. In coöperaties heb je het democratische principe, de dubbele identiteit van de coöperanten (eigenaar en gebruiker) en de specifieke doelstelling van de organisatie. Het bestuur krijgt door deze drie elementen een andere rol: het moet een partnership creëren tussen het management en de eigenaars, met als doel dat de coöperatie blijft voortbestaan en dat de coöperanten op lange termijn tevreden blijven. (Zij gaan immers voor meer dan een maximale financiële return.)

(II) Anderzijds schuiven een serie auteurs **andere interne factoren** naar voren om bepaalde bestuursmechanismen in coöperaties te verklaren (Novkovic & Miner, 2015; Rijpens, 2010). Zoals elke onderneming komt een coöperatie en, meer in het bijzonder, haar bestuursmodel, voort uit de evolutie van de coöperatieve beweging in haar geheel en uit de eigen geschiedenis van de coöperatie. Het type van coöperatie, haar omvang, leeftijd, levenscyclus, mate van professionalisering, het niveau en de modaliteiten van participatie onder stakeholders, de stabiliteit van de coöperatie en ook de sector waarin zij actief is, zijn allemaal factoren die de beslissingen van de coöperatie beïnvloeden, zowel in het verleden als heden. Welke bestuursmechanismen er in de coöperatie zullen spelen, hangt dus af van deze factoren.

(III) Uiteindelijk zijn er ook **verwachtingen, vragen en druk van buitenaf.** Die hebben ook een invloed op de wijze waarop een coöperatie bestuurd wordt. Coöperaties opereren, net zoals elke onderneming, niet in een vacuüm: ze staan in contact met hun omgeving. Een reeks externe actoren kan bepaalde verwachtingen of wensen hebben met betrekking tot het gedrag van de coöperatie en de organisatie van de activiteiten; dat geldt bijvoorbeeld voor de overheden, via wettelijke kaders of financieringsmechanismen, de coöperatieve sector, de andere ondernemingen of de publieke opinie. Deze verwachtingen en druk van buitenaf helpen de gedragingen van de organisaties te structureren en zelfs aan banden te leggen, en vormen wat wij de 'bestuurskaders' noemen waarbinnen de organisatie geacht wordt te werken (Rijpens & Adam, 2011). Binnen deze bestuurskaders behouden de organisaties echter een zekere speelruimte om hun gedragingen en hun werking op hun eigen doelen en doelstellingen af te stemmen. Er is dus een dynamisch perspectief vereist dat rekening houdt met een evolutie van de bestuurskaders, en zo met de flexibiliteit om de bestuurswijzen aan te passen aan dit delicate evenwicht tussen de verwachtingen en druk van buitenaf enerzijds, en de strategische capaciteiten van de organisaties anderzijds (Rijpens, 2014).

[9] Pour plus d'informations sur le modèle de l'agence, voir par exemple Rijpens (2014) ou Cornforth (2003).

HET BESTUURSMODEL AAN DE PRAKTIJK GETOETST

De omzetting van dit coöperatieve ideaal en de effectieve uitwerking van de coöperatieve principes zijn niet altijd gemakkelijk. De obstakels vloeien vooral voort uit de moeilijkheden die gepaard gaan met de eigendomskosten en de collectieve besluitvorming, maar ook met het fenomeen van de democratische entropie, namelijk de geleidelijke aantasting van de democratische werking van de coöperaties, in het bijzonder wanneer het project groter wordt, zowel de activiteitenwaaier als de omvang van de coöperatie op zich.

In de eerste plaats heeft het feit dat men de eigendom op basis van een collectief en democratisch beginsel organiseert troeven, maar het brengt eveneens een reeks eigendomskosten mee, meer bepaald controlekosten, kosten wegens het feit dat men risico draagt en kosten verbonden aan de collectieve besluitvorming. Bauwens (2013) en Birchall (2015) herinneren ons eraan dat wanneer een realisatie tot stand kwam door een collectieve inspanning en wanneer individuele bijdrages aan het resultaat moeilijk meetbaar zijn, er zich een 'free rider' probleem kan stellen. Een individu kan profiteren van de winst die gezamenlijk werd behaald, zonder er echter evenveel inspanningen voor te hebben gedaan als de anderen, meer bepaald in het proces van opvolging en controle. Bovendien impliceert investeren in een coöperatie dat men het met deze investering verbonden risico draagt. In bepaalde situaties kan dit risico te hoog lijken. Dit verklaart waarom werknemers niet collectief eigenaar worden van hun onderneming. Dat kan het geval zijn bij producenten- of werknemerscoöperaties, waarbij ze hun kapitaal en hun baan in één mand stoppen (Mertens, 2005), zodat ze hun risico niet kunnen spreiden.

In andere gevallen laat de band tussen de activiteiten van de coöperatie en het professionele succes (of levensonderhoud) van de coöperanten zich minder voelen. Dat geldt bijvoorbeeld bij consumentencoöperaties of multi-stakeholderscoöperaties. Die lossere band kan de motivatie van de coöperanten wat intomen, waardoor deze zich minder gaan inzetten. De collectieve eigendom kan het besluitvormingsproces vertragen of tot inefficiënte beslissingen leiden. Hoe meer de voorkeuren en belangen van de stakeholders uiteenlopen, hoe hoger volgens Hansmann (1999) en Birchall (2015) de kosten van collectieve besluitvorming zullen zijn. In tegenstelling tot de gelijk geachte voorkeuren van de investeerders, die een zo hoog mogelijk rendement op hun investering willen krijgen, blijken de belangen van de coöperanten mogelijk nog uiteenlopender te zijn. In het bijzonder bij de multi-stakeholderscoöperaties, die uiteenlopende stakeholders (werknemers, investeerders, verbruikers, producenten enz.) rond het coöperatief project verzamelen. Uiteenlopende of zelfs botsende verwachtingen of interpretaties ten aanzien van het coöperatief project maken de collectieve besluitvorming moeilijker, aangezien deze verschillende belangen en standpunten met elkaar moet verzoenen om punten van overeenstemming te bereiken.

Meer in het algemeen vragen sommige auteurs zich af of democratische praktijken wel realistisch of doeltreffend zijn (Rosanvallon, 1976). Ze benadrukken met name het verschijnsel van 'democratische entropie', dit wil zeggen de geleidelijke aantasting van de democratische werking van de coöperaties. Meerdere factoren worden naar voren geschoven om dit fenomeen te verklaren: het type van coöperatie (dat een invloed heeft op de mate van participatie en toewijding van de leden aan hun coöperatie), de groei van de coöperatie en de toenemende formalisering, het gewicht van de markt en van de concurrentie, de sterkere controle van de overheden enz. (Collette & Pige, 2008; Novkovic & Miner, 2015). Naast het formele aspect van de democratische werking, heeft men ook dikwijls te maken met invloedspelletjes die te maken hebben met het charisma van bepaalde individuen, hun rol in de geschiedenis van de onderneming, hun bekwaamheden en zelfs hun economisch gewicht.

FOCUS: WAT MET GROTE COÖPERATIES?

Coöperatieve projecten kunnen als roeping hebben om talrijke en diverse coöperanten bijeen te brengen. Nu, je bestuurt niet op dezelfde manier een onderneming rond tien of honderd coöperanten, en een onderneming die opgericht is door enkele vennoten.

Naar analogie met wat Birchall (2015) hierover schrijft, kunnen we vijf problemen opsommen die de neiging hebben om groter te worden, naarmate ook de coöperatie groter wordt:

- **Behoud van het coöperatieve project:** hoe groter de coöperatie wordt, hoe meer moeilijkheden ze ondervindt om haar initiële coöperatieve project te behouden, met als risico dat ze niet meer beantwoordt aan de verwachtingen/noden van de coöperanten – of een deel van hen, terwijl deze aanvankelijk de missie van de coöperatie hadden uitgedacht.

- **Verwatering van de eigendomsrechten:** een coöperatie kan evolueren naar een vaste aanstelling van een groot aantal coöperanten die elk weinig aandelen hebben. Volgens Birchall (2015) is het zo dat « hoe minder de leden het gevoel hebben dat ze de coöperatie in handen hebben, hoe minder ze die gaan steunen en aan haar bestuur gaan deelnemen. » (p. 25). Deze situatie kan een gebrek aan motivatie teweegbrengen maar ook een verzwakte controle.

- **Complexere situaties:** hoe groter de coöperatie wordt, hoe complexer ook, zowel in de activiteiten die ze realiseert als in haar structuur. Deze nieuwe complexiteit maakt het soms noodzakelijk om nieuwe competenties aan te trekken (om bijvoorbeeld nieuwe markten te verkennen of nieuwe activiteiten te ontwikkelen). Soms is het nodig om de globale structuur van het bestuur te herzien en zo eventueel voorrang te geven aan gedecentraliseerde beslissingswijzen.

- **Probleem van de *free rider:*** hoe meer de omvang toeneemt, hoe sterker het probleem van de free rider (zie supra) zich stelt. Dat kan leiden tot opportunisme en spanningen tussen de coöperanten, die zich niet in dezelfde mate inspannen voor de coöperatie.

- **Controle van het management, en breder nog, van de interacties tussen de bestuursinstanties:** hoe groter de coöperatie wordt, hoe moeilijker het is om op een gepaste wijze de interacties te organiseren tussen de verschillende besluitvormingsorganen. Om de democratische vitaliteit te bevorderen, mogen kwesties zoals de werking van de algemene vergadering, de verhoudingen tussen de AV en de Raad van Bestuur of de machten en tegenmachten niet worden verwaarloosd. Het is immers essentieel om dit noodzakelijke evenwicht tussen de bevoegdheden van de algemene vergadering en die van de Raad van Bestuur voor ogen te houden.

Tegenover deze potentiële problemen, stelt Birchall (2015) voor om de aandacht te vestigen op drie dimensies die - naast elkaar, hoewel niet in dezelfde mate - de efficiëntie en legitimiteit van het bedrijfsmodel helpen behouden in een grote coöperatie; we hebben het meer bepaald over de betrokkenheid van de leden, over de vertegenwoordiging en de expertise.

- Men moet goed nadenken over de **manieren waarop de leden-coöperanten kunnen participeren.** Dat laat toe om enerzijds hun betrokkenheid in het beslissingsproces en het beheer te behouden, en anderzijds hun noden en wensen nauw op te volgen. Er zijn verschillende manieren om leden te betrekken in een grote coöperatie. Een daarvan is om hen te vragen om hun vertegenwoordiger(s) in de bestuursorganen te kiezen (wat op verschillende manieren kan gebeuren: directe verkiezing, verkiezing van een raad van afgevaardigden, gedecentraliseerde verkiezing, etc.). De raad van bestuur en het management spelen ongetwijfeld een rol in het motiveren en betrekken van de leden bij de coöperatie. Er kan ook nagedacht worden over andere mechanismen om betrokkenheid te creëren, zoals intermediaire en/of gedecentraliseerde structuren, werkgroepen, etc. Of men kan gezamenlijke reflectiemomenten voorstellen om de band tussen de leden en het coöperatief project in stand te houden. De stakeholders regelmatig samenbrengen

om na te denken over de definitie van het coöperatieve project en de visie, de doelstellingen en de identiteit van de coöperatie, ter bevordering van een gedeelde visie en een gemeenschappelijk begrip van het project, is een ander belangrijk element. Dankzij dit denk- en formaliseringswerk kunnen extreme situaties worden vermeden waarin wordt afgeweken van het coöperatieve project of waarin binnen de coöperatie een beperkte groep personen de macht naar zich toetrekt.

- **De vertegenwoordiging van alle leden** - en van alle belangen - binnen de bestuursinstanties is een ander essentieel element om het coöperatieve project te laten overeenstemmen met de noden en verwachtingen van de leden. Vier elementen maken deze vertegenwoordiging moeilijk: de diversiteit van het type leden en van hun belangen (zoals bijvoorbeeld in de multi-stakeholderscoöperatie), het feit dat er zowel individuele leden als leden van de coöperatie zijn, dat er marktrelaties onderhouden worden met coöperaties die eveneens lid zijn, en tot slot de transnationale omvang van de coöperatie. De coöperatie moet dan een manier vinden om de verschillende belangen te laten vertegenwoordigen (gedragen door verschillende types leden of verschillende lokale groepen); diverse mechanismen zijn mogelijk, zoals regionale groeperingen of verschillende kiescolleges per type lid binnen de AV.

- **Expertise** en noodzakelijke competenties om een groeiend coöperatief project tot een goed einde te brengen, zijn ook essentieel. Zoals we al hebben toegelicht, kunnen zowel de structuur als de activiteiten van de coöperatie complexer worden, naarmate deze groeit. Dat vraagt om nieuwe competenties. Ook hier speelt het type coöperatie een rol: in het geval van producenten- of werknemerscoöperaties kennen de leden van de bestuursinstanties – voornamelijk die van de RvB –de sector en activiteiten van de coöperatie goed. Dat zal niet automatisch zo zijn bij consumentencoöperaties of multi-stakeholderscoöperaties, waar de afstand tussen de leden van de RvB en de activiteiten van de coöperatie veel groter kan zijn. Een manier om deze kloof te dichten, kan erin bestaan om de competenties van onafhankelijke bestuurders aan te trekken of om goed na te denken of men, binnen de bestuursorganen, de nodige competenties heeft (en daarbij waakt over de vertegenwoordiging van de verschillende belangen.)

Het bestuursmodel in een grote coöperatie moet dit noodzakelijke evenwicht reflecteren tussen betrokkenheid van de leden, vertegenwoordiging en expertise. Daarbij is het van belang dat elk bestuursniveau beslissingen kan nemen in de best mogelijke omstandigheden, d.w.z. op basis van pertinente informatie en met de vereiste competenties om deze beslissingen te nemen. Het is ook in deze omstandigheden dat de machten en tegenmachten uitgeoefend kunnen worden, om te voorkomen dat een kleine groep van leden of individuen binnen de coöperatie in haar eentje de beslissingen neemt. Verschillende ideeën worden geopperd om tot dit noodzakelijke evenwicht te komen tussen betrokkenheid van de leden, vertegenwoordiging en expertise: Novkovic & Miner (2015) stellen voor om zich te beroepen op een polycentrisch bedrijfsmodel of netwerk zodat er verschillende en gedecentraliseerde beslissingscentra ontstaan; dezelfde auteurs suggereren ook om de troeven van de sociocratie1 af te wegen om de interacties tussen de verschillende besluitvormingsorganen te organiseren en de betrokkenheid van de leden te versterken (Delstanche, 2014).

[10] De sociocratie reikt een organisatiemodel en besluitvorming aan die steunen op verschillende principes: besluitvorming door unanieme toestemming (volgens het 'consentprincipe'), werking in beleidsbepalende kringen, dubbele link en verkiezing zonder kandidaat met als doel zoveel mogelijk voordeel te halen uit de collectieve intelligentie. .

DRIE AANBEVELINGEN

Wegens de dubbele identiteit van de coöperanten, namelijk die van eigenaars en van gebruikers, de collectieve eigendom en de democratische werking heeft de coöperatieve vorm bepaalde troeven. Dankzij deze kenmerken is het immers mogelijk om de controle te behouden over belangrijke beslissingen; ze maken het eveneens mogelijk de balansstructuur te versterken aangezien de investeerders ook de gebruikers zijn; tot slot zorgen ze voor minder gevallen van asymmetrische informatie en meer vertrouwen ten aanzien van de coöperaties, zodat ze goed in staat zijn de noodzakelijke middelen aan te trekken.

Zoals Vanhove (2003) echter opmerkt, worden coöperaties «*opgericht en in stand gehouden door individuen, die alle kansen moeten krijgen om de doelstellingen van de onderneming of beter van hun onderneming maximaal te verwezenlijken.*» (p. 47). Coöperaties zijn dragers van een maatschappelijk project dat op waarden berust. Dit maatschappelijk project willen ze in de praktijk brengen via een alternatief ondernemingsmodel dat meer bepaald steunt op een collectieve eigendomsstructuur en een democratisch principe. Omdat coöperaties bijdragen tot de herbevestiging van het belang van solidariteit en collectieve actie in onze democratische samenlevingen, omdat ze leerplekken zijn en omdat ze de verwachtingen en noden van burgers kenbaar maken en er via een samenwerkingslogica innoverende antwoorden op geven, kunnen ze worden beschouwd als een ander middel van maatschappelijke verandering (Jonet & Noel, 2014). Ze bevorderen naast het overheidsbeleid engagement, participatie en maatschappelijke innovatie op lokale schaal. Deze realiteit kan men elke dag op het terrein waarnemen.

Het is essentieel om het coöperatieve ideaal te ondersteunen en de democratische vitaliteit van de coöperaties aan te moedigen. Dat is des te belangrijker in grote coöperaties, om de band tussen de coöperanten en het coöperatief project te behouden. Op basis van werken over het bestuur van sociale ondernemingen in het algemeen (Rijpens, 2012), doen we drie aanbevelingen om deze doelstelling te bereiken.

De goede werking van de besluitvormingsorganen vereist eerst en vooral dat **iedereen zijn taak krijgt toegewezen en dat de taken van elk bevoegdheidsniveau worden toegelicht**. In een coöperatie komen verschillende besluitvormingsactoren en -organen met elkaar in contact. Ze hebben elk een eigen nut en moeten elkaar aanvullen. Het is noodzakelijk om aan de algemene vergadering opnieuw haar rol van bewaker van de doelstellingen te geven of te versterken om het coöperatieve project en het democratische ideaal in stand te houden; ervoor zorgen dat de RvB zijn rol van bouwheer van het project speelt, samen met de directie en in voorkomend geval het werknemersteam, is belangrijk voor de goede werking van de coöperatie. Het is dus essentieel om aan iedereen zijn taak toe te wijzen, en na te denken over de interacties tussen de verschillende organen en bestuursniveaus, vooral in een grote coöperatie.

Ten tweede is het noodzakelijk om **iedereen toe te laten zijn taak te vervullen.** Er zijn verschillende wijzen van aanpak mogelijk: de leden inlichten en ze opleiding geven over de taken en de werking van de besluitvormingsorganen, hen minstens basisinformatie verstrekken over de wettelijke verplichtingen of hen praktische kennis bijbrengen (lezen van de jaarrekening, houden van een vergadering enz.) en sociale vaardigheden (luistervaardigheid, openheid, gelijkheid enz.). Dit principe van het informeren en het opleiden van de leden, en meer in het algemeen van de gemeenschap, is overigens een van de coöperatieve principes.

Ten derde moeten coöperaties **zichzelf en hun praktijken in vraag kunnen stellen.** Daartoe moeten ze regelmatig **tijd maken voor evaluatie en collectieve reflectie,** zodat **er** een **gemeenschappelijke visie** op het coöperatieve project blijft bestaan. Ook is het aangeraden om de coöperatieve dynamiek te voeden en de stakeholders actief samen te brengen om hen te laten nadenken over de algemene werking. Deze collectieve reflectie zal helpen het coöperatieve ideaal en de democratische vitaliteit van de coöperaties te behouden.

Julie Rijpens en Sybille Mertens, HEC-ULg

"WRITINGS"

REFERENCES

Bauwens, T. (2013). *New institutional economic theories of non-profits and cooperatives: a critique from an evolutionary perspective.* Paper presented at the 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, University of Liège.

Birchall, J. (2015). The design of effective democratic governance structures for large co-operatives. In International Co-operative Alliance (Ed.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 25-31). Brussels: International Co-operative Alliance.

Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In G. Charreaux (Ed.), *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance, Théorie et Faits.* Paris: Economica.

Collette, C., & Pige, B. (2008). *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle.* Paris: Dunod.

Cornforth, C. (Ed.). (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* London/New York: Routledge.

Defourny, J., Simon, M., & Adam, S. (2002). *Les coopératives en Belgique, un mouvement d'avenir ?* Bruxelles: Editions Luc Pire.

Delstanche, P. (2014). *Vers un leadership solidaire. La sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations.* Liège: Edi.pro.

Gijselinckx, C., & Van Opstal, W. (2008). Entrepreneuriat coopératif. In W. Van Opstal, C. Gijselinckx & P. Develtere (Eds.), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques* (pp. 15-36). Leuven: Acco.

Hansmann, H. (1999). Cooperative Firms in Theory and Practice. *Finish Journal of Business Economics,* 4, 387-403.

International Co-operative Alliance. (1995). The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity. *Review of International Co-operation,* 88(3), 3-4.

International Co-operative Alliance (Ed.). (2015). *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity.* Brussels: International Co-operative Alliance.

Jonet, C., & Noel, B. (2014). Entreprise, changement social et démocratie. Quel rapport? *Analyse Barricade.* Liège: Barricade.

Mertens, S. (2005). Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique. *Non-Marchand, Management, Droit et Finance*, 2(16), 13-27.

Mertens, S. (Ed.). (2010). *La gestion des entreprises sociales.* Liège: Edi.pro.

Sybille Mertens is docent aan de HEC-Universiteit van Luik. Zij bekleedt de Cera leerstoel voor Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap. Daarnaast is ze directrice onderzoek aan het Centrum voor Sociale Economie. Haar onderzoek richt zich op de rol van bedrijven in de sociale economie bij de omvorming van ons economisch systeem.



Julie Rijpens behaalde een master in Management Engineering (KUL) en een master Development, Environment and Societies (KUL – Ulg). Ze schreef een doctoraat rond de governance en bedrijfsmodellen van sociale ondernemingen. Momenteel werkt ze als onderzoeker aan het Centrum voor Sociale Economie (HEC-ULg) en is ze directrice van de Academie voor Sociale Ondernemers (HEC-ULg). Haar onderzoek spitst zich toe op het bestuur en de bedrijfsmodellen van sociale ondernemingen, maar ook op de economische en organisatorische modellen in de kringloopeconomie. Ze is momenteel bezig aan een postdoctoraat in deze onderzoeksdomeinen aan McGill University, in Montreal, Canada.



Novkovic, S., & Miner, K. (2015). Introduction: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity. In International Co-operative Alliance (Ed.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 10-21). Brussels: International Co-operative Alliance.

Rijpens, J. (2010). La gouvernance des entreprises sociales. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 219-285). Liège: Edi.pro.

Rijpens, J. (2012). *Volontaire de gestion... Et pourquoi pas ? Outils pour les volontaires de gestion dans l'action associative et culturelle*. Bruxelles: Fédération Wallonie-Bruxelles.

Rijpens, J. (2014). *Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions. The case of WISEs.* (PhD in Economic and Management Sciences), University of Liege, Liege.

Rijpens, J., & Adam, S. (2011). La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? *Les Dossiers d'ASBL Actualités*(12), 18-36.

Rijpens, J., Jonet, C., & Mertens, S. (2014). Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives. In G. Van Gyes & S. De Spiegelaere (Eds.), *L'entreprise de nous tous. Innover la participation des travailleurs en Belgique* (pp. 179-192). Leuven: Acco.

Rijpens, J., & Mertens, S. (Eds.). (2014). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2014*. Liège: Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg.

Rijpens, J., & Mertens, S. (Eds.). (2015). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2015*. Liège: Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg.

Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion*. Paris: Le Seuil.

Van Opstal, W., Gijselinckx, C., & Develtere, P. (Eds.). (2008). *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques* Leuven: Acco.

Vanhove, M. (2003). *Bâtir ensemble notre avenir. La force des coopératives.* Leuven: Cera Foundation.

Vanhove, M. (2011). Les coopératives en Belgique. In Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (Ed.), *Coopératives. Un modèle tout terrien* (pp. 44-65). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises.

Interview met Papa Ours

Kan je jezelf even voorstellen?

Ik zie mezelf als een knutselaar. Ik knutsel met om het even wat, meer bepaald met de behoeftes van anderen. Ik heb geprobeerd om deze behoeftes te bundelen binnen een bepaald domein om zo mijn productiviteit en rentabiliteit te verhogen. Ik heb gekozen voor de numerieke houtbewerking. Ik doe wat de meeste mensen niet doen. Het is buitengewoon werk omdat weinig mensen de gehele keten beheersen, vertrekkend van het idee, de behoefte en de omzetting tussen een beeld of een elektronische weergave en vervolgens de creatie met de machine. Ik probeer zo min mogelijk met mijn handen te werken, het bijna te vermijden. Ik probeer ook niet teveel na te denken want zo loop je het risico je te vergissen.

Werk je zelf binnen een coöperatieve vennootschap?

Ik werk met een Activiteit die onder de coöperatieve structuur van SMart valt.

Je hebt vandaag drie manieren van werken. De eerste is de traditionele manier: je wordt dan zelfstandige en 'doet zoals iedereen'. Wanneer je dit systeem gebruikt werk je alleen of laat je je omringen door mensen die je betaalt: een boekhouder, adviesverleners, een sociaal secretariaat, collega's of andere (zelfstandige) collega's die een handje bijsteken, naast bedienden en arbeiders. Een andere vorm, waar ik mee begonnen ben, is een extreme vorm van werken. Helemaal alleen in een hoekje, zonder aan iemand iets te vragen en me hierbij zo onzichtbaar mogelijk maken om de administratieve last te vermijden. In mijn geval zijn er vergunningen nodig, toestemming voor machines voor houtbewerking, een milieuvergunning, een onderzoek naar burenhinder… Een logge manier van functioneren. In het begin ben ik heel klein begonnen. Een derde methode, die ik geleidelijk aan ontdekt heb, bevindt zich tussen de twee. Helemaal alleen werken is goed maar je bent steeds alleen. Met anderen werken is beter maar het is moeilijk om alles te delen. En dit delen zorgt dikwijls voor problemen na verloop van tijd wanneer men met verschillende mensen werkt. Wat deel je? Winsten en voordelen? Wat is een voordeel? Wat trekt men hiervan af als bijdrage, als werkingskost? Wanneer men dit systeem toepast zou het kunnen dat men de anderen uiteindelijk meer betaalt dan zichzelf. Mijn eerste idee van een coöperatie was om een gelijk loon voor te stellen voor iedereen, en daarna bepaalde voordelen of een bonus.

Kan je je project beschrijven?

Mijn project bestaat uit het bij elkaar brengen van personen met een gemeenschappelijk doel en complementaire eigenschappen. Dit doel is het maken van een meubelstuk voor een klant. We beschikken allemaal over eigen kwaliteiten. Ieder van ons kan het werk van een ander uitvoeren en is daarbij gespecialiseerd in een specifiek domein: marketing, verkoop, atelier, technologie… We leggen al deze verschillende eigenschappen in één mand. We brengen ook alle verschillende klanten en het geld samen. Iedereen wordt betaald van dit gemeenschappelijk deel. Je behoudt je zelfstandigheid, het is daarom dat het interessant is beroep te doen op SMart, omdat het zo mogelijk is om gemakkelijk geld in te brengen en er weer uit te halen zoals met een belkaart voor de telefoon die je ook tot bijna niks verplicht. Je bent vrij om deel uit te maken van deze structuur. Ik kan vandaag een structuur opzetten, een contract maken voor een klant, deze structuur stopzetten en nooit meer terugkomen. Omdat deze manier van werken me erg aanstaat, blijf ik. Wanneer je met verschillende mensen werkt, is het goed om je op voorhand af te vragen hoe er wordt samengewerkt. Iedereen brengt zaken aan. Ik de machines, het gereedschap, de anderen ook. Het is naïef om te zeggen dat we alles in het atelier stoppen en dat alles dan goed zal verlopen. Hoe kunnen we

het project stopzetten de dag dat alles slecht verloopt? Met SMart kan dit wel omdat je eenvoudig een activiteit kan beginnen en stoppen.

Verandert er iets voor jou als SMart een coöperatie wordt?

Neen want in praktijk behoudt SMart 98 % van wat het vandaag voorstelt. Ze zullen 2% meer voordelen voorstellen die, naar mijn mening, zeer miniem zullen zijn en die we na verloop van tijd zullen ontdekken.

Zou je graag vennoot willen worden?

Ik ben het al door mijn huidige manier van werken met SMart.

Je bent geen mede-eigenaar van SMart…

Ik kan SMart lastigvallen als ik dat wil. Ik kan kleine gaten maken in de boekhouding. Als 1000 personen als mij denken op het eind van een trimester in de Brusselse zetel dan zal het slecht gaan. Ik denk dat ik een bepaalde verantwoordelijkheid heb in de werking van SMart. Voor mij is het een geheel. Ik heb SMart nodig maar SMart heeft mij ook nodig.

Trekt het je aan om in te toekomst te kunnen deelnemen aan het beheer van SMart?

Ik wil wel proberen... Ik zag verslagen van vergaderingen voorbijkomen en na enkele maanden zag ik ook wat er effectief werd gerealiseerd. Zoals in alle grote structuren duurt dit proces heel lang. Ik heb al kleine structuren zien werken zoals voor een groepsaankoop, deze structuur telde 15 personen… Alvorens een beslissing te kunnen nemen moesten deze 15 personen zich akkoord verklaren. Om het bondig samen te vatten: ik ben tot het besluit gekomen dat je de zaken goed moet doen en dat iemand die niet tevreden is het ons moet vertellen. Je moet eerst en vooral voorzien in een degelijke organisatie van het bestuur.

Dit bestuur is niet het dagelijks beheer. Je kan een directeur hebben die zorgt voor het dagelijks beheer en een raad van bestuur die de grote lijnen bepaalt.

Ik heb er vertrouwen in. Ik gebruik SMart als middel, er bestaat geen perfecte werking, ik neem het zoals het is. Het is altijd mogelijk om tot een oplossing te komen.

Als je een coöperatief model zou kunnen kiezen vanuit een bepaalde verwachting, hoe zou die er dan uitzien?

Ik denk dat SMart al functioneert als een coöperatie. Ik kan altijd beroep doen op mijn adviesverleenster bij SMart. Als ik een idee heb houdt ze hier rekening mee, we denken en praten erover. Ik weet niet goed waarom het voor SMart interessant is om een coöperatie te worden. Misschien op het vlak van de boekhouding of omwille van fiscale redenen? Of wil men een organisatie oprichten op Europees niveau, zodat men gemakkelijk in verschillende landen kan werken?

Als kunstenaar, meubelmaker en houtbewerker, heeft **Papa Ours** (zijn pseudoniem) zowel plateau's voor sushi gemaakt als vergadertafels, trappen van een onwaarschijnlijke lichtheid of raketten in hout die de kinderen betoveren… Zijn atelier bevindt zich in Seraing, in het Luikse. Zelf omschrijft hij deze als een «ruimte voor ontwerp en numerieke fabricatie». https://fr-ca.facebook.com/pages/Latelier-de-Papa-Ours/473533399366570



Coöperatieve economie, versie 2.1

Toen de Université Libre de Bruxelles hem in september 2014 een eredoctoraat uitreikte, plaatste Munt-directeur Peter de Caluwe in zijn dankrede de toenemende economisering van de cultuursector tegenover het perspectief van een meer culturele opstelling binnen de economische wereld. Hij doelde daarbij niet op het profijtgerichte samengaan van cultuur en economie binnen de door beleidsmakers doodgeknuffelde *creative economy.* De Caluwe had een beter idee: de gangbare marketeconomie kan nog heel wat opsteken van de manier waarop bijvoorbeeld een opera tot stand komt. Zo'n creatieproces lukt enkel wanneer een professioneel bont gekleurd geheel van mensen intens samenwerkt vanuit een sterke collectieve betrokkenheid op een onzekere uitkomst. Onderlinge conflicten worden niet onder de mat geveegd, maar aan het einde van de rit is er wel de saamhorigheid waarzonder je gewoonweg geen goede opera hebt. 'Waarom zou een moderne, participatieve democratie dat model van harmonie niet kunnen omarmen als alternatief voor het conflictmodel waarin we verzeild zijn geraakt?', zo vroeg de Caluwe zich hardop af.

Werken is in almaar meer sectoren bovenal samenwerken. Zonder een minimum aan gemeenschappelijke gerichtheid op een mogelijks interessant eindresultaat geen goed draaiend labo, geen sprankelend ontwerp- of architectenteam, of geen innovatieve film- of televisieproducties. Samenwerking is inderdaad een cruciale productiefactor in – vooruit dan maar – de huidige creatieve economie. De romantische geniegedachte wordt stilaan verleden tijd of op zijn minst gerelativeerd: individueel talent doet ertoe, maar volstaat in vele branches niet langer. Creatie verandert in bewuste co-creatie binnen de dubbele context van vloeiende sociale netwerken en wisselende projecten. Want twee weten en kunnen meer dan één, en vooral stimuleert de uitwisseling met anderen de eigen creativiteit. Dat doet zelfs gepatenteerde neomarxisten als Michael Hardt & Antonio Negri in hun gelijknamige boek van 'common wealth' spreken: een zowel sociale als individuele rijkdom die enkel in en doorheen coöperatieve arbeid ontstaat.

Intrinsiek sociale kunstvormen houden de bestaande creatieve economie een spiegel voor en werken tegelijk als een utopisch appel. Samen opera, dans, muziek of film maken is helemaal geen wrijvingsloos gebeuren. Maar het co-creëren verloopt vaak wel beduidend minder competitief en sociaal harmonieuzer dan wanneer enkel het streven naar winst of omzet de toon zet. In de kunstensector tekent zich zo het model van een échte sociale economie af. Die koppelt productiviteit aan dialoog binnen platte werkverbanden vanuit het besef dat gelijkwaardig samenwerken betere en duurzamere artefacten oplevert dan elkaar tegenwerken. Economische en sociale rationaliteit zijn kortom niet noodzakelijk antipoden, integendeel. De management-praktijk binnen de private marketeconomie heeft deze omslag ondertussen ook geregistreerd en probeert teamwerk zo goed mogelijk te verzoenen met onderlinge competitiviteit. Het resultaat is nogal eens een sociaal ongemakkelijke 'coöpetitiviteit': deels coöperatieve, deels competitieve werkverhoudingen.

Menselijk samenleven, zelfs mens-zijn überhaupt, veronderstelt altijd het bestaan van wederzijdse afhankelijkheden. Ook de egoïst beseft dat hij zijn doel vaak onmogelijk kan bereiken zonder medewerking van anderen. Medewerking verschilt van samenwerking: de egoïst gaat met de noodzakelijke sociale afhankelijkheden op een voornamelijk berekende of strategische manier om. Hem interesseren enkel de eigen baten, niet ook het specifieke surplus dat kan worden gegenereerd doorheen een gelijkwaardige co-creatie. Samenwerking ontstaat juist wanneer professionele afhankelijkheden overgaan in bewust vormgegeven relaties van coöperatie waarin de andere partijen altijd ook worden gezien als evenwaardige partners.

“WRITINGS”

De recente ‘herontdekking’ van de coöperatie als organisatievorm is geen toeval. Ze hangt nauw samen met de doorbraak van een tegelijk creatieve en coöperatieve economie, versie 2.1. In de coöperatie als organisatievorm vindt de coöperatie als werkvorm inderdaad haar gezochte institutionele pendant. De coöperatieve organisatie zorgt tevens voor een belangrijke meerwaarde. Ze voorziet praktijken van samenwerking of co-creatie niet alleen van een duurzamer economisch of juridisch draagvlak, maar drukt vooral ook een engagement uit van de kant van de vennoten. Zij verbinden zich met elkaar binnen een georganiseerd verband dat, hoe minimaal ook, een wederzijdse solidariteit symboliseert. De creatieve economie schippert feitelijk nog vaak tussen coöperatie en competitie. Dat zal niet meteen ingrijpend veranderen: de afschaffing van ‘de markt’ is niet voor morgen. Samenwerking als praktijk op een direct coöperatieve basis organiseren, kan de spanning alvast dempen.

Rudi Laermans is gewoon hoogleraar sociale theorie aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de KU Leuven en leidde daarbinnen lange tijd het Centr um voor Cultuursociologie. Recent 2015 bescheen bij Valiz (Amsterdam) zijn boek Moving Together: Theorizing and Making Contemporary Dance, waarin hij uitgebreid ingaat op de praktijk van artistieke samenwerking binnen de hedendaagse dans.



Interview met Matthieu Liétaert

Europa kent momenteel een opmars van het coöperatieve model. In uw boek wordt een overvloed aan voorbeelden aangehaald. Op welke manier speelt het concept van SMart in Progress een rol in deze nieuwe vorm van economische participatie?

We bevinden ons momenteel op een keerpunt. Ofwel zal de sociale economie een handelslogica aannemen, ofwel zal het humane aspect de bovenhand gaan nemen. Tijdens SMart in Progress verwezenlijken we in principe een nieuwe juridische structuur, zodat de ledenbasis van SMart vat krijgt op het collectieve project. Tijdens de workshops en discussiegroepen kan er nagedacht worden over het einddoel van de diensten. Het woord 'diensten' is in deze context overigens essentieel, want het SMart-project zal binnenkort gedeeld worden door meerdere duizenden leden.

Het feit dat SMart haar ledenbasis oproept om mee te discussiëren over haar toekomst is een techniek die ook door multinationals zonder sociale doelstellingen wordt gebruikt. Dit is wat men noemt 'public relations'. Sinds '68 kwam de vrijheidsgedachte meer en meer op de voorgrond en het bedrijfsleven bleef niet blind voor deze nieuwe mentaliteit. Vandaag de dag is het nog te vroeg om alle uitdagingen rond SMart in Progress te kennen, maar over twee jaar zullen we zeker een degelijke analyse kunnen maken.

De mens heeft altijd al 'samen gewerkt', zo legt u uit in uw boek. Maar hebben we vandaag, in een tijdperk van hyperindividualisme, geen nood aan meer solidariteit en gedeelde arbeidsmodellen?

Toch zeg ik dat de mentaliteit van 'ieder voor zich' niet meer geldig is. De absolute meerderheid van de mensheid kent een enorme materiële welvaart. Is dat een motivatie om nog steeds als gekken te gaan werken? Waarom? Voor economische groei? Dat is een denkfout, want groei kent z'n grenzen. Pas wanneer je je begint in te zetten voor een betere wereld en voor een betere toekomst, samen met anderen, dan wordt het pas interessant. Dus: de nieuwe richting die SMart met dit nieuwe project aangaat, zal zonder twijfel een positieve weerklank krijgen onder haar leden.

« De mens is er steeds op uit om samen te werken met z'n gelijken », schrijft **Matthieu Liétaert**, doctor in de politieke wetenschappen en auteur van *Homo Cooperans 2.0.* Liétaert werkt mee aan SMart in Progress en laat ons in deze tekst kennis maken met zijn visie op het economische model van de coöperatieve vennootschap.

De collaboratieve economie is niet per se solidair. Volgens sommigen is deze economie eerder een gegeven uit het rechtse politieke veld. Zo ontstond er een discussie tussen de voorvechters van persoonlijk eigendom enerzijds, en de voorvechters van vrije toegang anderzijds. Hoe plaatst u SMart in deze discussie?

Met de komst van het internet bevinden we ons aan het einde van een periode die men 'alfabetisering' noemt. Bepaalde ondernemingen hebben deze trend volledig begrepen en hebben hun diensten daarop afgestemd: denk aan het ruilen van kledingstukken, aan lokale landbouwers, carpooling, enz. Aan deze trend zal niet direct een einde komen. Maar de vraag is: hoe komt dat? Er zijn natuurlijk verschillende benaderingen, maar het komt er voor SMart op neer om zich toegankelijk op te stellen. SMart zal haar rol moeten herdefiniëren en moeten inzetten op een peer to peer werking. Bij wijze van voorbeeld kunnen we Cambio aanhalen. Cambio verhuurt voertuigen, maar ontwikkelde nog een extra dienst: Autopia. Met deze dienst kan je de auto van je buur huren. SMart zal steeds een rol van tussenpersoon vervullen wat betreft haar administratieve diensten, maar niets weerhoudt SMart ervan om aanvullend zulke *peer to peer* diensten uit te denken.



Coöperaties van kunstenaars

Naar aanleiding van haar overstap naar een coöperatieve vennootschap, vroeg SMart me om ons standpunt tegenover de coöperatieve beweging toe te lichten. Het project van SMart is best interessant, en wordt door haar slogan goed samengevat: 'Jullie creëren, wij beheren'.

Ik merk meteen al op, ondanks enige terughoudendheid mijnentwege, dat het project minstens drie liberale principes in de praktijk zet: de vrijheid om al dan niet aan te sluiten, de verdeling van taken en de flexibiliteit van werk.

Zoals iedereen wel weet, is de keuze voor een artistiek beroep een heroïsche keuze. Om niet te zeggen een masochistische. In het verleden associeerde men deze keuze met een vorm van rebellie tegen de sociale orde en een weigering om zich in te schrijven binnen deze (gevestigde) kaders. Vandaag de dag worden kunstenaars niet meer gestigmatiseerd om religieuze of morele redenen. Maar, dat kunstenaars niet willen meedraaien in de logica van het maandelijkse salaris of het serene statuut van ambtenaar, dat zorgt toch voor wat wantrouwen bij mensen. Luister maar eens naar het liedje van Brassens *(Les Philistins)*, dat de ontreddering weergeeft van bourgeois ouders die dromen van een grote toekomst als notaris (!) voor hun kroost, en die uiteindelijk dit vers aanvatten:

'Ongewenste kinderen

die behaarde dichters worden'

Kunstenaar worden, is een moeilijke keuze om diverse redenen: als kunstenaar beoefen je vaak onregelmatige activiteiten. Vaak zijn kunstenaars geïsoleerde werkers, die door de band genomen niet warmlopen voor administratieve procedures of commerciële denkpistes. Hij kan niet rekenen op een erg ontwikkelde sociale zekerheid en, aangezien hij geen loontrekkende is, wordt hij ook niet vertegenwoordigd door de vakbond.

DE ONMISKENBARE VOORDELEN VAN DE COÖPERATIEVE STRUCTUUR

Zoals onderzoekster Maud Grégoire haarfijn uitlegt in haar artikel over het collectieve ondernemerschap,[11] biedt het een kunstenaar heel wat voordelen om zich te verenigen met andere kunstenaars binnen eenzelfde juridische entiteit. Naast die voordelen valt simpelweg niet te zien. Kunstenaars kunnen aldus hun individuele activiteit uitoefenen binnen een collectief kader. Dat levert hen allereerst stevige besparingen op voor de aankoop van materiaal, de huur van studio's, galerijen en expositiezalen, de terbeschikkingstelling van materiaal, het delen van documentatiebronnen etc.[12]

Deze coöperatie vergemakkelijkt ook het leven van kunstenaars, die een deel van hun administratieve taken kunnen overlaten aan de coöperatie en zo op hun twee oren kunnen slapen voor wat betreft hun administratie, hun financiële en juridische situatie. Deze tegemoetkoming beantwoordt in zekere zin aan het fameuze principe dat Adam Smith ontwikkelt in de eerste pagina's van La

[11] M. Grégoire, Les enjeux de l'entreprenariat collectif, SMart, januari 2016

[12] In deze context, lees Ph. Henry, Pôles Territoriaux de Coopérative Economique culture: des regroupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude, augustus 2015, p. 24 http://www.lepole.asso.fr/article/1303/les-ptce-culture-decryptes-par-philippe-henry

Richesse des Nations: de verdeling van taken. Met als resultaat: aanzienlijk meer efficiëntie. In dit geval kan de kunstenaar zich helemaal wijden aan wat hij het best kan: dingen creëren.

De kunstenaar kan aldus genieten van het statuut van loontrekkende en van alle voordelen die daaraan verbonden zijn. Hij wordt dan wel vergoed naar zijn werk, maar aangezien hij factureert aan de coöperatie, kan deze ervoor zorgen dat de inkomsten die de kunstenaar gegenereerd heeft, als regelmatig loon gestort worden. Dit uiteraard op voorwaarde dat de coöperatie erin slaagt om een heel groot aantal kunstenaars bij elkaar te brengen en de middelen te ‘mutualiseren’. Het loon wordt op die manier veilig gesteld. Trouwens, er zijn nog andere voordelen: de kunstenaar geniet een grotere legitimiteit als hij toekomstige klanten benadert, doordat hij deel uitmaakt van een grote juridische entiteit.

Merken we ook op dat deze werkvorm hem uit zijn isolement haalt en ontmoetingen mogelijk maakt met heel wat andere kunstenaars, net zoals dat in een bedrijf gebeurt onder collega’s. Naast een verrijking op menselijk vlak, betekent deze synergie ook een economisch voordeel, want kunstenaars kunnen klanten onder elkaar verdelen als ze te veel werk hebben, diensten door en voor elkaar laten uitvoeren, contacten en informatie delen etc. De krachtenbundeling leidt er ook toe dat complementaire kunstenaars zich gaan verenigen voor tijdelijke of meer langdurige projecten.

Ik voeg hieraan toe dat coöperaties, wat ook hun actiedomein is, over het algemeen beter in staat zijn om economische crisissen door te maken, omwille net van de solidariteit tussen hun leden. Het ziet er ook naar uit dat deze entiteiten door de band genomen een langere levensduur hebben dan klassieke ondernemingen.

Tot zover de voordelen. Deze vorm heeft echter ook een keerzijde, zoals elke juridische vorm.

KNELPUNTEN EN NADELEN VAN HET NIEUWE KADER

Eerst en vooral, en wat men ook beweert, uiteindelijk verliest de kunstenaar een klein deeltje van zijn onafhankelijkheid. Dat is onvermijdelijk. Je kan niet én onafhankelijkheid én zekerheid nastreven. De coöperatieve identiteit is gebouwd op zeven principes. Eén daarvan verheft de democratische controle van leden op de coöperatie tot regel. Voor gezamenlijke beslissingen moeten leden zich neerleggen bij de wet van de meerderheid. Kunstenaars die werken in een coöperatie genieten uiteraard meer vrijheid dan loontrekkende kunstenaars. Ze kunnen nog altijd weigeren om met die of die klant samen te werken. Ze zijn ook baas over hun eigen tijdbesteding. Nochtans zijn ze veel minder ‘vrij’ dan hun zelfstandige collega-kunstenaars.

Laten we echter niet vergeten dat het loonstelsel op zich ook heel sterk is geëvolueerd. De huidige federale regering is dit stelsel trouwens grondig aan het hervormen en flexibiliseren, zodat werk en privé beter op elkaar kunnen afgestemd worden. De hervorming die de regering plant om onze arbeidstijd te berekenen op jaarbasis, geeft loontrekkenden de mogelijkheid om hun werktijden zo in te delen dat ze niet meer gebonden zijn aan vaste uren.

Om terug te komen op de nadelen van de coöperatie, moet je weten dat leden – volgens een ander principe – economisch deelnemen in het kapitaal van de coöperatie. Minstens een deel van dit kapitaal is eigendom van de coöperatie en mag niet herverdeeld worden over de leden (of slechts in beperkte mate). Stel dat een van de geassocieerde kunstenaars aanzienlijk wat succes kent met zijn creaties, dankzij zijn talent (of welke reden dan ook), en dus ook financieel veel winst boekt. Naast de belastingen (vrij hoog in België) die hierop worden geheven, zal een deel van deze inkomsten logischerwijs toekomen aan de coöperatie. Als we abstractie maken van de waarden van solidariteit en de betrokkenheid van de kunstenaar bij zijn coöperatie, dan wordt het ineens economisch niet zo interessant en weinig rendabel om in de coöperatie te blijven. Tenzij ik me vergis, is dat dan ook de reden waarom (bijna) geen enkele

kunstenaar die bevestiging heeft gekregen voor zijn werk, deel uitmaakt of blijft uitmaken van een coöperatie.

Zich aansluiten bij een coöperatie, is in dit opzicht niet enkel een keuze voor zekerheid maar ook voor een zekere soberheid. In de bewoordingen van Maud Grégoire: « In activiteiten- of beroepscoöperaties (…) zijn diegenen die meer uit hun activiteit halen dan een minimumloon in de minderheid, ondanks hun vrij hoge diploma ».[13]

Omwille van het democratische karakter van de besluitvorming, is het noodzakelijk om duidelijke regels af te spreken die een antwoord geven op vragen zoals: is er iemand die de standpunten probeert te verzoenen en die bij onenigheid de knopen doorhakt, of geldt hier enkel de wet van de meerderheid? Wat zal het statuut zijn van de mensen die zich bezighouden met de administratieve, fiscale, juridische, … vragen van de anderen? Zijn zij evengoed coöperant of worden ze werknemers van de coöperatie? Hoe ingaan tegen het fenomeen van de 'free rider', namelijk mensen die profiteren van de collectieve middelen zonder iets (of weinig) in de plaats te geven?

Deze problemen worden alleen maar groter naarmate ook de coöperatie groeit. In bepaalde opzichten doet dit trouwens denken aan de eerste mutualiteiten en coöperaties van de 19e eeuw. Deze 'ondernemingen van wederzijdse hulp', aanvankelijk bestaande uit enkele werkkrachten die gezamenlijk geld bijeenbrachten, liggen aan de grondslag van heel ons systeem van sociale zekerheid. Maar in die tijd had men snel in de gaten wie misbruik maakte van de solidariteit (wie zogezegd ziek was, niets anders deed dan lanterfanten en treuzelen etc.). De vennoten onderhielden immers nauwe banden met elkaar en iedereen hield een oogje in het zeil. Toen alle kassen en mutualiteiten gefusioneerd werden in een unieke structuur beheerd door de staat, werd de controle op fraudeurs een heel pak moeilijker want de procedures werden onpersoonlijker door automatisering. Dat is in feite een probleem eigen aan elke coöperatie die groeit.

Om haar efficiëntie te bewaren, denk ik dat een coöperatie van kunstenaars relatief soepel moet blijven wat betreft haar werking en relatief neutraal op het gebied van waarden.

Soepel wat betreft haar werking wil zeggen: leden laten komen en gaan wanneer ze dat willen. Dat is trouwens het doel zelf van het eerste coöperatieve principe. Dat houdt ook in dat bepaalde vaste medewerkers de bevoegdheid krijgen om moeilijke kwesties zelf snel op te lossen, in plaats van te wachten totdat alles volgens de wet van de integrale democratie geregeld wordt. In deze veronderstelling riskeren ellenlange debatten *à la Nuit Debout* de werking van de coöperatie lam te leggen. Zonder het nog maar te hebben over de conflicten die, als men niet oppast, de werksfeer onherroepelijk kunnen bederven.

Enfin, volgens mij moet een coöperatie zich niet als dusdanig mengen met de politiek. Als ze haar efficiëntie wil behouden, moet ze de activiteiten van haar leden zo goed mogelijk beheren om rijkdom te creëren, en niet meer dan dat. Wat ik nu zeg, choqueert misschien maar moet ook goed begrepen worden in de juiste context. Het is evident dat artiesten die zich herenigen, ideeën, waarden en strijdpunten hebben die hun dierbaar zijn. Ze zijn natuurlijk vrij om deze met elkaar te delen, daarover in discussie te treden en kunstwerken te creëren die politieke boodschappen uitdragen. Het is hun volste recht om militant te zijn van een partij naar keuze en dit om de zaken die hen aanbelangen. Als zij samen een of andere beweging willen opstarten, wie zijn wij om hen tegen te houden?

ECONOMISCHE DUURZAAMHEID VAN DE COÖPERATIE BOVEN ALLES

Maar, deze militante activiteiten moeten duidelijk gescheiden worden van de activiteiten binnen de coöperatie, die een economische cel moet blijven. De financiële leefbaarheid van de coöperatie is een van de prioriteiten. Uiteraard is dit niet de enige of voornaamste doelstelling van haar leden.

[13] M. Grégoire, Les enjeux de l'entreprenariat collectif, SMart, januari 2016

Het gaat nu eenmaal om een bijzondere vorm van bedrijf, waar leden solidair zijn met elkaar, waar ze vormingen en opleiding kunnen volgen etc. De coöperatie mag/moet haar specifieke karakter behouden.

Nochtans mag de coöperatie als dusdanig niet ingezet worden voor politieke doeleinden. De onderneming is nu eenmaal geen politiek instrument. Haar finaliteit is winst, maar zoals Adam Smith al benadrukte, genereert zij talrijke dingen met een positieve sociale weerslag. In een bekend fragment van *La richesse des nations*, schrijft hij (over de ondernemer):

> *« Wanneer hij louter zijn eigen belang najaagt, werkt hij vaak op een efficiëntere manier en ten voordele van de maatschappij dan dat eigenlijk zijn bedoeling was. Ik heb nooit meegemaakt dat iemand die binnen zijn commercieel bedrijf werkte voor het algemeen belang, veel goede dingen heeft verwezenlijkt ».*[14]

Ik voeg hieraan het volgende toe: het gevaar is dat de doelstelling en de sociaal positieve weerslag met elkaar verward worden. Als men de winst laat vervangen door de sociaal positieve impact, of als men de winst ondergeschikt maakt aan de sociaal positieve impact, dan houdt men uiteindelijk geen van beide over.

Het is uiteraard aan de leden om op een democratische manier te beslissen wat er met het gegenereerde geld gebeurt. Maar het is volgens mij niet wenselijk dat het nastreven van sociale, politieke, milieuvriendelijke doelstellingen de economische doelstelling in het gedrang brengt en het voortbestaan van de coöperatie bedreigt.

Men beweert vaak dat de coöperatie een ‘alternatief’ is voor het kapitalisme. En dat kapitalisme wordt dan, o ja, beladen met alle kwalen uit het verleden, het heden en de toekomst van onze planeet.

Het is hier niet de plaats om te discussiëren over de merites en mislukkingen van het kapitalisme. Met alle respect voor andermans meningen denk ik dat deze analyse geen steek houdt. De coöperatie mag volgens mij niet gezien worden als een alternatief voor het huidige economische systeem, maar als een andere beheersvorm van een bedrijf, een vorm die al bestaat sinds het begin van het kapitalisme (en zelfs daarvoor al) en die integraal deel uitmaakt van ons systeem. De coöperatie is een type entiteit dat haar plaats vindt in het economisch ecosysteem. Ze laat mensen toe om zich te organiseren, te werken en te leven volgens bepaalde waarden.

Dit gezegd zijnde, de coöperatie kent vandaag een heropleving met ook de opkomst van de collaboratieve economie.1 Michel Bauwens heeft veel geschreven over wat hij de ‘sociale ondernemers’ noemt.2 Deze auteur bestrijdt uiteraard het kapitalisme maar zegt tegelijkertijd dat ondernemingen gericht op het ‘collectieve’ als doel hebben om middelen te vergaren om autonoom te worden en onafhankelijk van subsidies, zoals ngo’s, of inkomsten van derden. Op die manier kunnen ze in een volgend stadium sociale doelstellingen naar keuze nastreven.

Corentin de Salle

Corentin de Salle is licenciaat in de rechten en doctor in de filosofie. Momenteel werkt hij als wetenschappelijk directeur voor het Centrum Jean Gol, het studiebureau van de liberale partij MR. Hij heeft verschillende werken over het liberalisme op zijn naam. Daarnaast geeft hij les in de rechten, filosofie en ethiek aan de *Ecole Pratique des Hautes Etudes Commerciales* en de ULB in Brussel.



[14] A. Smith, Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Tome II, Flammarion, 1991, (1767), p.42

[15] Précisons que, en dépit de la proximité de ce sujet avec celui dont nous traitons aujourd’hui, l’économie collaborative est un sujet distinct sur lequel le Centre Jean Gol va publier une étude de manière imminente (et à propos duquel il a déjà publié une étude en 2015 en ce qui concerne le transport des personnes).

[16] M. Bauwens, Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer, Les Liens qui Libèrent, 2015, pp.86 et s.

Spanningsvelden bij een participatieve aanpak

SMart wordt een coöperatieve vennootschap. Dat zet onvermijdelijk aan tot nadenken over de participatieve rol van de betrokkenen binnen de onderneming en de politieke dimensie ervan. Het idee van een coöperatieve vennootschap draagt namelijk een democratisch ideaal in zich, bovenop het louter juridische statuut. Er stelt zich dan ook de vraag naar ons «actief burgerschap» binnen de coöperatie, waarvan ik in dit artikel enkele dimensies wil ophelderen.[17]

We leven in een democratie. De meesten van ons hebben het statuut van 'burger'. Dat burgerschap legt ons enkele plichten op en leidt vooral tot vele rechten. Het maakt het ook mogelijk en nodigt zelfs uit om de sociale omgang tussen individuen en instanties te beschouwen vanuit een democratische insteek. Als burger evalueren we voor ons problematische situaties naar de maatstaf van gelijkheid en gerechtigheid. Onze democratie reikt deze principes als referentie aan.

In de werksfeer stellen we echter vast dat deze democratische insteek geen grote aanhang kent, niet besproken wordt en nog minder gestimuleerd. De kapitalistische onderneming en diens bestuur van aandeelhouders domineren ons beeld. Op een sluimerende wijze heerst dan ook een ander politiek project, gelijk aan dat van de aanhangers van het neoliberalisme: o wee als men de wensen of de acties van ondernemers dwarsboomt. De beperking van de macht der machtigen is nochtans een van de pijlers van de democratie, of het nu om die van de staat of van ondernemingen[18] gaat.

Kortom, het democratische burgerschap wordt door onze maatschappij breed onderschreven maar verdrongen in de werksfeer. Is dat contradictorisch? Neen, het feit dat dit ideaal vaak afwezig is binnen de werkcontext toont eerder aan dat ons werk zich niet in de politieke hoek laat drummen en dat het allerminst evident is om er onze democratische ambitie te doen gelden. Daarnaast kan de omgeving (materieel, normatief, organisatorisch…) dit democratisch vermogen belemmeren ofwel ondersteunen.

Kiezen voor de coöperatieve vennootschap, is een keuze voor een bepaalde juridische structuur en manier van besturen. Het stimuleert ook een democratische houding bij de leden. Tal van analyses tonen immers aan dat het actieve burgerschap binnen de werksfeer niet uitsluitend een utopisch idee is en dat het tot uiting kan komen in verschillende werkomgevingen[19]. Ik bespreek dit onderzoek niet in detail. Het vormt eerder de empirische achtergrond voor mijn artikel. Wat ik wel in kaart

[17] Een deel van deze dimensies werd toegelicht in artikels die ik met andere auteurs heb geschreven, onder wie Anni Borzeix en Bénédicte Zimmerman, en met Mathieu Berger. Andere dimensies kwamen tot stand na waardevolle gesprekken met Christine Delhaye, Isabelle Ferreras, Quentin Mortier, Joan Stavo-Debauge en Laurent Thévenot.

[18] Naar analogie hiermee, denk ik ook aan het werk van Isabelle Ferreras. Zoals voor elke andere auteur die ik hier vermeld, vindt u een bibliografische referentie aan het einde van het document.

[19] Niet enkel in coöperatieve vennootschappen en de sociale economie in het algemeen (hoewel niet op een systematische manier), maar ook in kapitalistische ondernemingen (wat nog minder het geval is).

wil brengen, zijn enkele spanningsvelden die inherent zijn aan de democratisering van ons werk en de arbeidsorganisatie. Hoe wenselijk dit democratisch referentiekader ook is, haar realisatie gebeurt niet op een spontane, eenvoudige, beruste en rechtlijnige manier.

ZEGGEN / DOEN

Sommigen beweren dat er geen sprake is van werk zonder participatie, zonder betrokkenheid en persoonlijk engagement in de uitvoering van taken. Werken is ook leren omgaan met de wispelturigheden die je vaak tegenkomt in concrete situaties. Deze stroken maar zelden met wat je op voorhand in je hoofd had. Je werk uitvoeren door een strikte handleiding te volgen? Vergeet het. Het is wellicht de droom van menig ondernemer om ons werk te automatiseren, maar ook de nachtmerrie van ingenieurs, die als geen ander weten dat je de wereld niet probleemloos kan herleiden tot enkele wiskundige formules.

In dat perspectief vormt participatie de obligate brug tussen het ‘voorgeschreven werk’ en het ‘reële werk’. Alleen heeft deze definitie van participatie geen enkele coöperatieve en democratische waarde. Door zich op het bijzondere en situationele van de activiteit te concentreren, wordt werk louter een uitvoerende daad. Ik wil me in geen geval geringschattend uitspreken over de problemen die beschreven worden bij een ‘klinische’ en ‘ergonomische’ lezing over werk. Wel wijs ik erop dat het belangrijk is ze niet los te koppelen juridische en organisatorische problemen.

In de politieke wetenschappen wordt een veel ambitieuzere definitie van participatie gehanteerd. In dit onderzoeksdomein beschouwt men participatie veelal als een uitwisseling van rationele argumenten met als doel tot een consensus te komen. Hier zou participatie dus tot stand komen tijdens ad hoc bijeenkomsten, waar de gesprekspartners breder kijken dan hun eigen verhaal om zo tot een gemeenschappelijke oplossing te komen. Participatie is er dus onlosmakelijk verbonden met generalisering, verantwoording, argumentatie.

Welnu participatie is meer dan woorden: het gaat ook om daden. Dat komt heel duidelijk tot uiting in ons werk, als speelveld van creatie en productie. Meer nog dan op andere plekken, is het zo dat we pas aan iets participeren, als we het ook *voor* iets *doen*. En om een beter resultaat te bereiken, is de afstemming tussen mensen vaak heel belangrijk. We moeten samen uit onze dagelijkse werkmodus stappen, waarin we vooral ‘doen’, en ook tijd maken om te ‘praten’: participatie, hoe verankerd ook in praktische activiteiten, vraagt om brainstorming. Van tijd tot tijd even gezamenlijk nadenken, buiten de normale gang van zaken.

Het creëert ruimte waar activiteiten vorm krijgen, en dan hebben we het niet alleen over de manier waarop die activiteiten tot stand komen, maar ook wat ze werkelijk betekenen. Zo’n participatieve benadering neemt de professionele activiteit als vertrekpunt, zonder zich erdoor te laten beperken. Dat laat mensen toe om uitdagingen aan te gaan. Ze geven zelf een invulling aan hun taken en leggen zich op een zinvolle manier toe op hun werk, al gaat het soms om een minder interessante job. Ze gaan hun werk meer benaderen vanuit een maatschappelijk oogpunt, met het besef dat ook zij bijdragen aan de maatschappij.

VRAGEN / ANTWOORDEN

Er is nog een tweede spanning als het over participatie gaat. Daarvoor keren we even terug naar vroegere tijden. Participatie aan werk is doorheen de jaren anders ingevuld. Enerzijds zie je een vrijwillige deelname: werklieden organiseerden zichzelf om te produceren of te consumeren. Denk maar aan de arbeidersverenigingen met veelal een anarchistische/communistische inslag. Anderzijds had je

[20] Ik verwijs hier naar de titel van het doctoraat van Mathieu Berger: *Répondre en citoyen ordinaire.*.

ook leef- en werkgemeenschappen, en arbeidsgemeenschappen samengesteld uit gezinnen. Deze werden sterk gepromoot door industriëlen die de socialistische utopie aanhingen. In dit voorbeeld gaat het om een onvrijwillige deelname, opgelegd door de werkgever. In het eerste geval was de participatie nog een verzoek, in het tweede eerder een antwoord[20]. Het verschil tussen beide polen wordt vaak met de Engelse termen *top-down* en *bottom-up* beschreven.

De differentiatie die je merkt in de wijze waarop participatie tot stand komt, vormt lang niet het enige probleem. In beide gevallen, *top-down* of *bottom-up*, vervelt participatie tot een prijs die je moet betalen om allerlei (financiële en andere) voordelen binnen te halen. Denk maar aan de winsten van het bedrijf en zeker ook aan de voordelen van het werknemersstatuut dat je sociale erkenning verleent, inkomsten en andere voordelen. Wie niet participeert, ziet zijn mogelijkheden stevig beknot en riskeert om tal van kansen te mislopen.

Hoewel, actief deelnemen heeft ook z'n prijs, misschien wel meer dan die van non-participatie. De institutionalisering van participatie schept een afstand tussen twee polen: enerzijds streven haar initiatiefnemers bepaalde motieven na, waarmee ze een soort van engagement opwekken bij de participanten, die dan weer hun eigen redenen hebben om toe te treden tot deze 'ruimtes' en er zich uitdrukken. De volgende vraag dringt zich dan ook op: eenmaal het beginmoment gepasseerd, hoe gaat de participatie zich dan ontplooien? Door een opgelegd plan te volgen en blind recepten toe te passen, of door ruimte voor reflectie toe te laten? En leidt die reflectie over de dagelijkse praktijken dan ook effectief tot aanpassingen in de organisatie van participatie? De hamvraag die we ons met andere woorden stellen, is in hoeverre participanten de formats van hun participatie (of hun engagement, zoals in de bewoordingen van Laurent Thévenot) kunnen herzien.

Het leidt geen twijfel dat de initiële benadering van participatie ook een weerslag blijft hebben op het heden. Wanneer werknemers vrijwillig deelnemen, zullen ze hun taak meer ter harte nemen dan wanneer ze dat doen omdat de taak nu eenmaal opgelegd is. Natuurlijk kunnen we er niet omheen dat bepaalde vormen van samenwerking, hoewel initieel zonder veel regels van bovenaf, zó strak kunnen worden dat ze doorslagen naar een tayloriaanse, bureaucratische arbeidsorganisatie.

We voelen dus een spanning tussen participatie die opgelegd is *door* en *aan* werknemers, tussen willen en moeten participeren. Maar de échte kwestie, die volgens mij veel bepalender is, gaat nog verder: veel organisaties zijn nu eenmaal verstard en vastgeroest. Ze laten onvoldoende experiment toe, in de betekenis die John Dewey eraan gaf. Bepaalde stappen in het arbeidsproces worden mechanisch gevolgd, zonder dat men onderzocht heeft hoe het beter kan. En dan gaat het niet om louter intellectuele abstracte onderzoeken, maar ook praktische reflecties die echt een effect hebben op de wijze van participatie. In zekere zin komt hier het verschil tussen participatieve gesloten en open ruimtes bovendrijven.

OPENEN / SLUITEN

De overgrote meerderheid van specialisten die onderzoek doen naar participatie, verbazen zich erover dat bepaalde lagen van de bevolking niet vertegenwoordigd zijn in de door hen bestudeerde ruimtes. Zij staan daar versteld van omdat een democratische participatie pas zin heeft als ze voor iedereen openstaat, ongeacht ieders betrokkenheid. Valt zo'n onvoorwaardelijke participatie te overwegen? Zoals ik met Mathieu Berger heb aangetoond, voert geen enkele hedendaagse theorie van de publieke ruimte een pleidooi voor die optie. Ook onze dagelijkse ervaringen wijzen in die richting: wie al tot deelname werd verzocht, kan bevestigen dat die niet eender wat voorstelt, eender wanneer, waar en hoe. Kortom, opdat een participatie als zodanig erkend wordt, moet wel degelijk aan bepaalde voorwaarden voldaan zijn.

Al in de inleiding van deze tekst gaf ik aan dat niet iedereen het statuut van burger heeft. Bepaalde mensen zijn hun politieke rechten kwijtgespeeld, anderen worden te jong geacht om ervan te

kunnen genieten, nog anderen hebben er geen toegang tot omdat ze nu eenmaal aan de verkeerde kant van de wereld het licht zagen. Hierbij merken we al een reeks voorwaarden op die de poort tot participatie al dan niet ‘ontgrendelen’. Bij SMart komt deze spanning bijvoorbeeld tot uiting in het gegeven ‘vaste medewerkers / tijdelijke’. Die laatsten voelen zich soms goed, soms minder goed geïntegreerd in de diensten waar de vaste medewerkers werken. Het eerste spanningsveld laat al een vonkje knetteren: bovenop de interne diversiteit binnen de twee groepen, vertonen hun professionele activiteiten ook duidelijke verschillen. Gaan de ruimtes van participatie zich waarmaken in woorden, in het besef dat deze twee vormen van ‘doen’ ook elk hun specifieke kenmerken hebben?

Naast de formele criteria van een gesloten participatie, die we zonet behandeld hebben, zijn er ook impliciete criteria. Elk instrument, elke voorziening die participatie mogelijk maakt, vraagt om een vorm van conformisme. De participanten moeten namelijk aan de verwachtingen beantwoorden en bepaalde belangen dienen. Deze vereisten lijken op het eerste zicht onbenullig: de participanten moeten aanwezig zijn en van zich laten horen, een woordenschat hanteren die anderen begrijpen, uitleg geven over dingen die hen in andere contexten evident lijken… Als deze voorwaarden de participatie inperken, maken ze tegelijkertijd de communicatie tussen participanten mogelijk. In dat opzicht zijn ze dus legitiem. Om een reële opening in de participatie te bedenken en te realiseren, is het dus noodzakelijk om bepaalde zaken terug in overeenstemming te brengen. De voorwaarden laten toe om de participatie in goede banen te leiden, zoals Joan Stavo-Debauge optekende, en laten de optie tot participatie open. Een deel van mijn betoog gaat over het belang van een richtinggevend kader om aan participatie te doen. Ik beklemtoon dit belang omdat het een noodzakelijke aanloop naar de kritiek op gesloten vormen van participatie is. Mensen worden inderdaad vaak willekeurig, gewelddadig en onterecht uitgesloten van deelname.

ONDERWERPEN / VRIJLATEN

De kwestie die we zonet hebben aangeboord, kunnen we best onder een meer persoonlijke invalshoek bekijken. De spanning tussen openheid en geslotenheid weegt namelijk direct op hen die willen deelnemen: elke voorziening noopt de participanten, door het gesloten karakter ervan, tot het aanvaarden van enkele vereisten. Welke positie en middelen hebben die participanten dan? Als participatieve projecten steunen op de onuitgesproken voorwaarde van verantwoordelijkheid bij de deelnemers, zoals Jean-Louis Genard stelt, dan moeten we een aantal dingen in acht nemen: wat zijn de voorwaarden om die verantwoordelijkheid uit te oefenen, wat zijn de middelen die zij hiertoe kunnen inzetten in een bepaalde context? Als we onze rechten en individuele vrijheden, zoals participeren in de werksfeer, ook echt in de praktijk willen brengen, dan vraagt dat om een sterk institutioneel engagement. Anders gezegd, een democratische gemeenschap kan maar op een legitieme manier bepaalde kwaliteiten eisen van haar leden, als ze ook in staat is om deze bij hen te cultiveren en er de middelen voor te garanderen.

Deze voorwaarden wegen vooral wie zich niet van bij de start op een afdoende manier engageert. Wie zich niet van bij het begin kan plooien naar de eisen, die min of meer expliciet aangekondigd zijn, leert best om via de participatie resultaten te boeken die overeenstemmen met wat hij/zij belangrijk vindt. Participatie legt op die manier bepaalde verwachtingen op, die we niet allemaal en altijd op ons willen nemen. Participatie kan dus een last worden.

Toch kan participatie mensen ook *empoweren*, om het met een modewoord te zeggen. Ze opent mogelijkheden, stelt mensen in staat om tot actie over te gaan. Ik ga niet verder in op de technische beschouwingen van deze pedagogie van participatie. Wel stip ik even aan dat het niet enkel gaat om de mogelijkheid om zich publiekelijk uit te drukken. Zoals Pierre Bourdieu aantoont in *La Distinction*, gaat er aan het geven van een mening

heel wat vooraf: men moet zich in staat voelen om dit doen, maar eerst en vooral ook van zichzelf vinden dat men een eigen mening heeft. Daarmee wordt meteen duidelijk dat de huidige participatieve voorzieningen staan of vallen met de eigenwaarde en het zelfvertrouwen van participanten. Het is een hele doelstelling op zich om bij participanten het gevoel te creëren dat ze openlijk voor hun mening mogen opkomen. Sommigen vinden deze doelstelling wat flauw. Maar als men een participatieve democratie nastreeft, en op het werk en in andere domeinen een stem wil geven aan wie anders niet gehoord zou worden, dan moeten hiertoe ook de middelen vrijgemaakt worden en erkennen dat de participatieve 'lasten' het meest op deze personen zullen wegen. Doet een democratische structuur dit niet, dan dient ze enkel om een podium te geven aan de dominerende stemmen, die sowieso al gehoord worden.

BIJ WIJZE VAN CONCLUSIE: WAAROM PARTICIPEREN WIJ?

Wat de participant na aan het hart ligt, raakt vaak vergeten doorheen het participatieve proces. Hoewel de initiatiefnemers van dit proces mensen juist samenbrengen om hun belangen en mening in acht te nemen, verwaarlozen ze vaak de eigenschappen en verplichtingen van de activiteiten waarrond de participatie draait. De resultaten die via de participatie tot stand komen, hebben uiteindelijk weinig waarde meer voor de participanten. Deze laatsten worden bijvoorbeeld uitgenodigd om deel te nemen aan eindeloze discussies, om stickertjes te plakken op kaartjes en tafels, om over hun dromen te praten, beeldmateriaal te kiezen, voorgekauwde fiches in te vullen… terwijl ze eigenlijk wilden deelnemen aan iets heel anders. Ze hoopten om andere praktische problemen op te lossen, bepaalde vervelende kwesties te verhelpen, bij te dragen tot iets ambitieuzer. Kortom, de aangeboden participatie staat vaak ver af van wat participanten voor ogen hebben, wat ze echt willen realiseren. Waartoe dient dan eigenlijk participatie op het werk en voor de werknemer? Welke manieren hebben we nog voorhanden om anders te participeren, en daarbij de voorwaarden en doeleinden van die participatie een andere invulling te geven?

De werkruimte laat veel experiment toe om tot een sterke democratische participatie te komen. We hebben inderdaad gezien dat werken altijd neerkomt op participeren aangezien we ons persoonlijk betrokken voelen als we een taak uitvoeren. Maar werken, dat is ook inzet tonen of betrokken worden in een onderneming, in de economische én algemene betekenis, en bijdragen aan diens strategisch project. Nemen we deel aan wat ons is opgelegd, of geven we het collectief vorm? Enkel de tweede optie vloeit voort uit een democratische participatie onder burgers: enkel op die manier kunnen verschillende soorten van gezag verdeeld worden, zowel het vermogen om iemand iets op te dragen te doen, als het vermogen om zelf iets te ondernemen.

We kunnen werk dan ook zien als een domein waar de gezagsverhoudingen mogelijks wijzigen. Participeren op professioneel vlak is inderdaad nadenken over alle facetten van de collectieve onderneming en haar bijdrage aan de maatschappij. De participanten nemen deel aan een gemeenschappelijk goed dat verder reikt dan de optelsom van hun individuele belangen. Natuurlijk mogen we niet onder de mat vegen dat er al doende ook zorgen en problemen opduiken. Door deze problemen ook effectief te bespreken tijdens discussies die wat breder gaan, kunnen nieuwe kwesties op de politieke agenda komen en zien we, fundamenteler nog, misschien nieuwe verhoudingen ontstaan op beleidsvlak.

Julien Charles

Julien Charles is doctor in de sociologie (EHESS en *Université Catholique de Louvain* – UCL), onderzoeks – en opleidingsmedewerker bij CESEP en gastdocent bij UCL. Zijn werk gaat voornamelijk over participatie en engagement en de connecties tussen onderzoek m.b.t. verenigingen en academisch onderzoek.



BRONNEN EN INSPIRATIE

Berger, Mathieu, en Julien Charles. «Persona non grata. Au seuil de la participation». *Participations* 9, no 2, 2014: 5-36

Borzeix, Anni, Julien Charles, en Bénédicte Zimmermann. «Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat?» *Sociologie du Travail*, 57/1, 2015: 1-19.

Bourdieu, Pierre. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Parijs: Les Editions de Minuit, 1979.

Charles, Julien. «Les charges de la participation». SociologieS, 2012. http://sociologies.revues.org/4151. *Critique de l'engouement participatif. Charges et conditions de la participation* (titre provisoire). Parijs: Desclée de Brouwer, 2016 (nog te verschijnen).

Dewey, John. *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*. Paris: Gallimard, 2014 (de oorspronkelijke editie dateert van 1929)

Ferreras, Isabelle. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Parijs: Les Presses de Science Po, 2007. Gouverner le capitalisme? Parijs: Presses Universitaires de France, 2012.

Genard, Jean-Louis. «De la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation». *Politique et Sociétés,* 32/1, 2013: 43-62.

Laville, Jean-Louis. *Politique de l'association*. Parijs: Le Seuil, 2010

Mortier, Quentin. *Et qu'est-ce que ça change? Récits de l'économie sociale* (4 tomes), Monceau-sur-Sambre: SAW-B, 2014.

Stavo-Debauge, Joan. «L'idéal participatif ébranlé par l'accueil de l'étranger. L'hospitalité et l'appartenance en tension dans une communauté militante». *Participations*, 9/2, 2014: 37-70.

Thévenot, Laurent. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Parijs: La Découverte, 2006. «Autorités à l'épreuve de la critique. Jusqu'aux oppressions du «gouvernement par l'objectif» ». in Bruno, Frère. *Le tournant de la théorique critique*. Parijs: Desclée de Brouwer, 2015: 269-293.

"WRITINGS"

Interview met Stany Herman

Ik ben lid van SMart sinds 2005. Twee jaar later heb ik er mijn activiteit opgericht. In het begin werkte ik als illustrator voor visuele communicatie, om al snel te evolueren naar de functie van vormgever. Ik ben me dan ook gaan verdiepen in webdesign. Ik heb nu al een tijdje ervaring als communicatie-vormgever en webdesigner. Zo maak ik grafische charters voor websites, verzorg ik de lay-out van mobiele applicaties, installeer software etc. Waar ik me telkens over buig is het grafisch charter en de interface. Ik hou me niet bezig met het tot stand brengen van websites of applicaties. Ik codeer niet, dat is een heel andere job.

SMart verandert in een coöperatieve vennootschap. Welk voordeel kan dat voor jou hebben, of wat verwacht je van die verandering?

Een persoonlijk voordeel zie ik niet meteen. Collectief gezien is het misschien een transparanter, opener model? Maar puur voor mezelf maakt het helemaal niet uit of het bij het oude blijft of dat SMart verandert van statuut. Wie weet creëert het coöperatieve aspect wel meer ruimte voor elk individu, wordt er meer geluisterd naar leden en gaat SMart zich ook anders positioneren naar de buitenwereld toe.

Zou het je wat zeggen om vennoot te worden?

Ja, zeker. Het is een manier om rechtstreeks betrokken te zijn bij een project. Je kan steunen op een hele structuur, waar je dan zelf een schakel van bent. Dat houdt me al langer bezig. Ik denk dat een coöperatieve vennootschap je toelaat om deel uit te maken van een structuur op een meer formele manier.

Welke vorm van coöperatie heb je dan voor ogen? Enkel met mensen die professioneel actief zijn? Of met wie ander kapitaal binnenbrengt dan werknemers? Heb je daar op voorhand al een idee over?

Ik zou het interessanter vinden om de coöperatieve vennootschap open te stellen voor zoveel mogelijk mensen, van allerlei strekkingen en met verschillende visies. Dat zou zowel het innerlijke als de buitenwereld weerspiegelen waarin ieder werkt. Welke doelstelling je met de coöperatieve vennootschap voor ogen hebt, speelt dan niet zo'n rol. Een kunstenaar die een tentoonstelling houdt en die werken verkoopt, zal waarschijnlijk evengoed aan een architect als aan een loodgieter verkopen. Het lijkt me daarom beter dat de loodgieter, architect, kunstenaar of ondernemer, grootkapitalist of linkse radicalist vertegenwoordigd worden in de coöperatieve vennootschap. Dat zijn al onze klanten.

Nochtans leven er tegengestelde belangen bij al die mensen.

Dat zou flink wat debat kunnen opleveren, wat ook niet slecht is. Die tegenstrijdige belangen, dat is nu eenmaal de realiteit. We kunnen er maar beter op inspelen. Het kan interessant zijn als deze mensen de artistieke wereld een beetje beter begrijpen, en dat die wereld op haar beurt wat minder ondoorgrondelijk wordt. Het begrip van «artistieke flou» krijgt al heel snel een negatieve bijklank, maar het is interessant om aan te tonen dat we misschien niet zo hard van elkaar verschillen. Nu ja, ik bevind me wellicht niet zo in de rand van de artistieke beroepen, gezien mijn activiteit en type klant. Het lijkt me zeer leerrijk om kunstenaars samen te brengen met mensen die niets met die wereld te maken hebben. Er kunnen zo veel discussies en ontmoetingen ontstaan die een duidelijker beeld geven van de ander.

Je werkt als zelfstandige en ervaart hevige concurrentie. Is dat niet moeilijk verenigbaar met een coöperatieve vennootschap?

Nee, ik werk op een plek, de Tanneurs, waar we samenzitten met andere vormgevers. Mijn directe buur daar is al vijf jaar mijn collega. Hij is ook vormgever, maar we hebben elk onze eigen klanten. We werken enkel samen rond specifieke projecten. Als de ene een project heeft waaraan de ander ook kan meewerken, dan doen we dat met plezier.

Ben je niet bang dat hij met je ideeën gaat lopen?

Helemaal niet, we delen soms ook ons klantenbestand. Het gebeurt dat ik voor hem werk en omgekeerd. Daar heb ik geen enkel probleem mee.

Zou je ook bereid zijn om een coöperatieve vennootschap te besturen?

Het probleem is: tijd. Ik heb er niet genoeg tijd voor. Als je iets doet, moet je het goed doen. Ik heb al in een aantal collectieven gezeten waar ik uiteindelijk maar een voetje binnen had, of soms maar een halve teen. Men rekent op jou maar als je er dan niet bent, dan leidt dat tot spanningen, zowel op persoonlijk vlak als binnen de groep. Je moet tijd hebben om voor jezelf de rol uit te stippelen of het petje op te zetten dat je echt kan waarmaken. Ik maak al deel uit van een coöperatie, die we net onder vrienden hebben opgericht: een Luikse brasserie die werkt met bio-producten. Het proces interesseert me wel, en de rol die ik binnen deze coöperatieve vennootschap heb opgenomen, heeft al flink wat tijd gekost. Ik help ook mijn vriendin met haar activiteit. Ik doe dat allemaal graag, maar ik moet ook nog wat tijd over hebben voor mijn eigen activiteit.

Wat brengt dat jou persoonlijk bij, een coöperatie? Verrijkt het je als mens?

Ik denk dat je zo’n gevoel van verrijking elders kan vinden. Het coöperatieve proces brengt bepaalde regels met zich mee, die specifieker en helderder zijn. Het is het statuut en het functioneren van de bestuurders die een sfeer van samenwerking creëren. De statuten van een coöperatie maken dat er binnen een legaler en stabieler kader gewerkt wordt waar men niet buiten kan. De statuten staan garant voor bepaalde waarden.

Welke waarden?

Ideeën delen, samen vooruitgaan, samen oplossingen vinden…

Een soort van economische democratie?

Ja, absoluut. Wat ook leuk is, is om mee te doen aan projecten waar je mensen ontmoet die liefst van al een ander parcours afleggen. Iedereen draagt zijn steentje bij en samen proberen we een gezamenlijke oplossing uit te dokteren. Meestal moet ik op mijn eentje naar oplossingen zoeken, dus is het wel eens leuk om dat in relatie met anderen te doen en in een nieuwe situatie terecht te komen.

Stany Herman

Stany Herman is vormgever, webdesigner, illustrator, tekenaar. Hij woont en werkt in Luik en beheert de Activiteit Stany Graphics http://www.stany-graphics.com/



Bespiegelingen over de relatie tussen participatieve logica en vakbondslogica

De vakbonden en de ondernemingen van de sociale economie vergelijken zelden hun acties en respectievelijke werking met elkaar. Ze delen nochtans éénzelfde beleidsmatig aanvoelen: dat de democratie zich ook laat voelen op de werkplaats. Wat staat hun toenadering dan in de weg? We bekijken enkele obstakels.

De waarden van de sociale economie en die van de vakbonden lijken erg gelijklopend: ze vinden elkaar in de afstand die ze nemen van een economisch model dat de oorzaak is van veel problemen binnen de maatschappij. Nochtans merken we in België een zekere afwezigheid van samenwerking en coördinatie tussen deze twee bewegingen op het vlak van arbeidsorganisatie en het experimenteren met sociale participatieve ondernemingen.

Waarom hebben deze twee actoren zich dan, ondanks hun gezamenlijke objectieven van economische democratie en het overwicht van personen en werk op het kapitaal, nog niet samen gebogen over de vragen van het bestuur en de organisatie op het werk terwijl dit de essentie raakt van hun objectieven en waarden?

Met dit artikel, gebaseerd op een scriptie binnen het kader van een master in personeelsbeleid aan de *Université Catholique de Liège* - UCL, proberen we een antwoord te bieden op bovenstaande vraag.

DE BAND VAN ONDERGESCHIKTHEID WORDT IN VRAAG GESTELD DOOR DE ENE MAAR NIET DOOR DE ANDERE.

Een eerste onontbeerlijk element dat deel uitmaakt van het verschil tussen de vakbondslogica en de logica van de participatieve sociale economie zijn hun verschillende manieren om met de *'band van ondergeschiktheid'* om te gaan, het fundament van de 'klassieke' arbeidsorganisatie. De participatieve sociale ondernemingen stellen dit in vraag door aan hun leden de ene keer de kwaliteit van werknemer en de andere keer die van werkgever toe te kennen. Dit is het vertrekpunt van vragen over de organisatie van het werk en het onderzoek naar nieuwe manieren van democratisch beheer.

De syndicaten op hun beurt, zelfs indien ze zijn opgericht om de stem van de werknemers in de ondernemingen te laten horen, zijn geïnstitutionaliseerd rond deze band van ondergeschiktheid. Ze stellen zich hierbij nauwelijks in vraag doordat ze niet over de (ideologische) middelen beschikken om dit te doen (Ferreras, 2012).

Deze verschillende manieren om de band van ondergeschiktheid op het werk te interpreteren zijn het gevolg van verschillende politieke meningen. Terwijl de sociale economie meer de aanpak volgt van het overleg en het experimenteren met alternatieve vormen naast de kapitalistische economie, wat onder meer nieuwe vormen van de organisatie van werk inhouden die de nadruk leggen op samenwerking, volgen de vakbonden veel meer de logica van het verdedigen van sociale verworvenheden die bekomen werden na sociale strijd en hierdoor weinig plaats laten voor innoverend onderzoek. Deze verschillende posities tegenover de band van ondergeschiktheid en de organisatie van het werk is de oorzaak van spanningen die bovenkomen wanneer beide logica's actief zijn binnen éénzelfde organisatie.

TWEE CONTEXTEN OP HET VLAK VAN ORGANISATIE

Alvorens meer in detail de uiteenlopende logica's te beschrijven dienen we ons er eerst aan te herinneren dat elk van hen gevormd en ontwikkeld is binnen een specifieke organisatorische context, meer bepaald dat van de sociale participatieve ondernemingen binnen de sociale economie en dat van de 'klassieke' ondernemingen voor wat betreft de vakbonden.

'KLASSIEKE' ONDERNEMINGEN

De context van de ' klassieke' onderneming, zelfs indien deze een grote variëteit in modellen van de organisatie van het werk herbergt, wordt gekenmerkt door twee elementen:

- Het eerste en niet het minste is dat de definiëring van het doel van de organisatie en de grote strategische beslissingen slechts voorbehouden zijn aan enkelen (eigenaar van het kapitaal en directie).

- Het tweede element is de logica van de controle, met de hiërarchische dimensie en de band van ondergeschiktheid ter ondersteuning, die garandeert dat de beslissingen die op het hoogste niveau worden genomen worden toegepast op de lagere niveau's.

Op historisch vlak en in reactie op de dominantie die de werknemers ondergingen hebben de vakbonden er met hun middelen voor gezorgd dat de werknemers werden gehoord. Aangezien er geen enkele ruimte voor hen werd voorzien binnen het beslissingsproces hebben ze geprobeerd zich te laten horen door het gebruik van het enige pressiemiddel dat ze voorhanden hadden en hebben: de staking.

SOCIALE PARTICIPATIEVE ONDERNEMINGEN

Binnen de context van de sociale participatieve ondernemingen gaat het er in de eerste plaats om om na te denken over de organisatie op zo'n manier dat elk lid kan deelnemen aan de beslissingen die hem of haar aanbelangen en dit van het operationele niveau tot het strategische niveau. Concreet gebeurt dit zowel door het voorzien van toegang tot rechten als door formele en informele vormingen waaraan iedereen kan deelnemen.

De organisatie streeft ernaar elk probleem dat zich voordoet en elke thematiek die dient te worden ontwikkeld op het juiste niveau aan te pakken meer bepaald door het identificeren van de dichtst betrokken actoren. Dit vindt plaats aan de hand van het verzamelen van meningen, na een beraadslaging of het nemen van een gemeenschappelijke beslissing en is afhankelijk van het precieze compromis dat de onderneming heeft gesloten aangaande het nemen van een beslissing en het delegeren van beslissingen (aangezien het niet aangewezen is om over alles overleg te voeren[21]).

[21] We dienen te herhalen dat het democratisch functioneren binnen een sociale onderneming een verschillende vorm kan aannemen dan in een andere sociale onderneming. Verschillende factoren beïnvloeden de concrete uitwerking hiervan zoals de activiteit van de onderneming, de grootte, de middelen maar ook de werknemers (hun verschillende profielen, types van arbeidscontracten en functies…).

We herhalen dat het democratisch functioneren binnen een sociale onderneming een verschillende vorm kan aannemen dan een andere sociale onderneming. Verschillende factoren beïnvloeden de concrete uitwerking hiervan zoals de activiteit van de onderneming, de grootte, de middelen maar ook de werknemers (hun verschillende profielen, types van arbeidscontracten en functies).

Een dergelijke functie impliceert dat de werknemers zich ten volle inzetten voor hun organisatie en vergt een zekere proactiviteit. Ze dienen een rol te spelen in het vaststellen van problemen die hun domein overstijgen, problemen die ze daarna in overweging moeten nemen binnen andere beslissingsniveau's (een mening hebben over een vraag, dit delen en erover discussiëren met anderen).

Het gevolg van deze participatieve dynamiek is dat het bepalen van doelen en de strategie open is voor werknemers, die tevens deel uitmaken van de algemene vergadering en zich laten begeleiden door een dagelijks wisselend participatief bestuur.

TWEE MACHTSCONFIGURATIES

Deze twee contexten kenmerken zich door verschillende machtsconfiguraties:

- In het geval van conventionele bedrijven is de beslissingsbevoegdheid beperkt tot het management en de directie. En indien deze wordt overgedragen aan de medewerkers is het nog steeds in beperkte mate waardoor beslissingen van het management noodzakelijk blijven. De werknemers en hun vertegenwoordigers die hierbij werden beroofd van hun beslissingsbevoegdheid kunnen daarom alleen proberen compensatie te ontvangen.

- In participatieve sociale ondernemingen daarentegen wordt de beslissingsmacht expliciet verdeeld onder alle leden. Dit stelt hen in staat om ook op het hoogste niveau van de onderneming te zetelen, invloed uit te oefenen op strategisch niveau en hun mening te laten kennen op operationeel niveau.

Binnen dezelfde contexten wordt niet hetzelfde spel gespeeld. De verschillende verdelingen van macht hebben geleid tot twee verschillende manieren van omgaan met 'tegenspraak' binnen een organisatie.

TWEE MANIEREN OM MET PROTEST OM TE GAAN BINNEN EEN ORGANISATIE

Protest, opgevat als een bevraging van de regels die als doel *'het herstel van de voorwaarden voor een meer bevredigende samenwerking'* heeft (Bajoit 1988, p.332) wordt beheerd op verschillende manieren.

BINNEN DE 'KLASSIEKE' ONDERNEMING: DE NEGATIEVE GEVOLGEN VERMINDEREN VAN HET CONVENTIONELE MODEL DOOR HET AANSLUITEN BIJ EEN VAKBOND EN HET VOORZIEN VAN EEN VAKBONDSVERTEGENWOORDIGING

Als werknemers hun stem willen laten horen en hun rechten willen laten gelden met betrekking tot beslissingen die genomen werden door de hiërarchische leiding dan vindt dit protest plaats aan de hand van een dualistische kracht die altijd gepaard gaat met een dreiging tot staking en een vertegenwoordiging van het personeel die dient te onderhandelen met de hiërarchie. Dit is een gevolg van het ontzeggen van toegang van de werknemers en hun vertegenwoordigers tot de besluitvorming. Binnen dit systeem nemen de vakbonden de rol op zich van het beheer van de gevolgen van

de beslissingen die genomen worden door het management zoals hierboven aangegeven (Ferreras, 2012).

EEN PARTICIPATIEVE ONDERNEMING, DEELNAME AAN DE BESLISSINGEN OP ALLE NIVEAU'S

Binnen participatieve sociale ondernemingen wordt het protest gekanaliseerd via directe deelname aan de besluitvorming en het vinden van oplossingen die gebaseerd zijn op het collectieve en mogelijk werden gemaakt door een nadrukkelijke inspanning van de organisatie.

Het vindt dus niet langer plaats aan de hand van een systeem van vertegenwoordiging op basis van een machtsevenwicht tussen werknemers en het management omdat alle leden toegang hebben tot de besluitvorming in zijn geheel. Dit is mogelijk dankzij de dubbele eigenschap werknemer en werkgever in hoofde van de leden waardoor ze hun eigen management kunnen benoemen en ontslaan.

In plaats van het beheren zoals de vakbonden doen besturen deze ondernemingen (Ferreras, 2012). Beheren veronderstelt het implementeren van een vooraf vastgesteld kader door het management en door andere actoren, waar de vakbondsafgevaardiging poogt de uitvoering van de maatregelen genomen door de directie aan te passen door te onderhandelen over compensaties. Bij het besturen echter is voorzien dat de werknemers worden betrokken bij de besprekingen, waardoor ze deelnemen aan de onderhandelingen over de voorwaarden van economische uitwisseling en overleg voeren over de doelstellingen van de organisatie en de middelen.

Deze verschillende manieren van kijken naar het protest, door middel van een andere verdeling van de macht, zijn een fundamentele bron van spanning tussen de twee bewegingen. Het zijn twee logica's die naast elkaar bestaan. Bij de ene organiseert men een collectieve aanpak vanuit een verdedigende reflex door vertegenwoordiging, waar de andere deelname verkiest.

WELKE ROL IS ER WEGGELEGD VOOR SYNDICALE ACTOREN BINNEN PARTICIPATIEVE ONDERNEMINGEN?

Indien deze twee systemen werkzaam zijn binnen éénzelfde organisatie, bv. in het geval er zowel een syndicale delegatie als wettelijke organen bestaan waar de werknemersvertegenwoordigers bijdragen aan het oprichten van de participatieve onderneming, bestaat er een grote kans op wrijving.

Het traditionele syndicale functioneren vertrekt vanuit een machtslogica tussen twee groepen (werknemers en directie) die elkaar uitsluiten en in werkelijkheid geen tegenstander meer zullen vinden. In een participatieve sociale onderneming vinden beide groepen, die elkaar daarvoor uitsloten, elkaar. Ze zijn één en worden voorzien van verschillende regels voor het kanaliseren van protest. Daarom bestaat er een risico op een botsing tussen het dualistische representatieve proces, dat zich kenmerkt door 'traditionele' regels voor het beheer van protest in een conventioneel bedrijf, en het participatieve proces. Meer nog, deze laatste voorziet in andere ruimtes en processen voor de verwerking van informatie door werknemers en hun vorderingen, die respectievelijk voorbehouden waren voor de personeelsvertegenwoordigers en de vakbondsafvaardiging binnen de klassieke context.

EEN EERSTE PROBLEEM: DE VERTEGENWOORDIGING DOOR DE SYNDICALE DELEGATIE

Een eerste probleem stelt zich door de aard van het representatieve proces. Vakbondsafgevaardigden, vakbonden en werkgeversvertegenwoordigers ontkennen of bevestigen wat de werknemers uiten en dit afhankelijk van hun interesses en achtergrond. Voor wat betreft de syndicale actoren zijn het alleen de vakbondsafgevaardigden en/ of de vaste werknemers van de vakbonden die bemiddelen tussen de visie van de vakbonden, de eisen die aan de basis liggen en deze van de niet-gesyndiceerde

werknemers. Dit kunnen compleet verschillende posities zijn. Ze staan ook vaak alleen bij het uitvoeren van de arbitrage tussen deze claims en de werkgevereisen. Soms is er sprake van een belangrijke afstand tussen de eisen van de werknemers of een groep van geïsoleerde werknemers, gebaseerd op de specifieke realiteit van het werk dat ze elke dag doen, en het finale akkoord met de directie. Deze 'vakbondsfilter' gaat in tegen de participatieve dynamiek die zich richt tot alle werknemers voor het vinden van oplossingen en hen hiertoe ook de macht geeft.

Binnen dezelfde logica van de 'klassieke' context is er sprake van een afstand tussen vertegenwoordigden en vertegenwoordigers wat zorgt voor een polarisering tussen de inzet en het 'georganiseerd burgerschap'. Dikwijls zijn het enkel de afgevaardigden die 'verantwoordelijk' zijn en werden opgeleid om de eisen van de werknemers te beslechten in relatie met de andere dimensies van een onderneming. Het zijn zij die op het einde over alle noodzakelijke informatie beschikken. In een participatieve onderneming daarentegen wordt iedereen geacht rekening te houden met de verschillende eisen. Dit gebeurt in alle openheid aan de hand van participatie en toegang tot transparante informatie.

EEN TWEEDE PROBLEEM: EEN SYNDICAAL WANTROUWEN TOT PARTICIPATIE

In de tweede plaats bestaat er zonder twijfel een vrees voor sociale participatieve ondernemingen waardoor de syndicale actoren zich verzetten tegen manieren die meer verantwoordelijkheid, betrokkenheid en proactief gedrag impliceren van werknemers, nochtans essentieel voor de participatieve dynamiek.

Syndicale actoren hebben geleerd initiatieven van bazen voor meer participatie en engagement te wantrouwen. Met reden, want binnen de klassieke context waarbinnen de vakbonden ageren worden werknemers soms verantwoordelijk gehouden voor flux waarop ze geen invloed hebben (Cousin, 2009). De gestelde doelen zijn niet toegankelijk voor hen.

Binnen een participatieve onderneming is deze proactiviteit en inzet voor de organisatie noodzakelijk voor het participatief functioneren. Vandaar de angst dat een syndicale weerstand averechts werkt voor de participatie en deze in gevaar brengt. De vakbonden zijn zich er waarschijnlijk nog niet van bewust dat de context van de sociale participatieve onderneming verschilt van de klassieke context die ze kennen en reageren nog zeer sceptisch.

Samengevat: 'de werknemers van een onderneming' waarop het systeem van syndicale vertegenwoordiging gebaseerd is verbergt een complexere realiteit, een groep dit verre van homogeen is op het vlak van interesses. Door deze complexere realiteit passen de sociale participatieve ondernemingen hun organisatie aan. Ze gaan ervan uit dat het proces van de representatieve democratie alleen onvoldoende is.

EEN OBJECTIEF BELEID BINNEN DE TWEE BEWEGINGEN EN ORGANISATIONELE VRAAGSTUKKEN: WAT IS DE ZIN VAN WERK?

Als we de twee systemen nader bekijken kunnen we besluiten dat het functioneren van de participatieve sociale ondernemingen, zelfs indien deze nog constant veranderen en evolueren, ongeveer hetzelfde doel voor ogen hebben als de vakbonden en de sociale economie.

We kunnen ons inderdaad afvragen of beide stromingen niet vertrekken vanuit hetzelfde beleidsmatige doel en ingesteldheid: het is noodzakelijk dat organisaties arbeid niet enkel zien als een manier om geld te verdienen (dit vanuit het oogpunt van bedrijven binnen een neoliberale context, zoals een product op een markt) maar voor alles als een essentieel deel van het sociale leven van personen. Het is een activiteit waardoor werknemers uiting kunnen geven aan wat voor hen juist of

fout lijkt op basis van hun realiteit, de zin die zij aan hun werk geven en dit op democratische wijze (Ferreras, 2012).

Volgens deze hypothese kunnen we besluiten dat beide bewegingen dit beleidsmatige objectief op verschillende wijze en binnen verschillende contexten volgen. De ene probeert de werknemers te laten deelnemen aan het bestuur terwijl de andere de negatieve gevolgen voor de werknemers van het kapitalisme binnen klassieke organisaties vaststelt.

De participatieve sociale ondernemingen slagen hier, door het in vraag stellen van de organisatie van het werk en het experimenteren hiermee, beter in dan de vakbonden. De reden is dat zij een systeem opzetten waardoor de stem van de werknemers beter gehoord wordt en dat hen in staat stelt om een belangrijke en diepgaande invloed te hebben op organisaties. Dit toont de noodzaak aan voor de vakbonden om zich te bezinnen over het organiseren van arbeid en dit in samenspraak met de sociale economie.

EEN WENSELIJK VERBOND MAAR MET OBSTAKELS.

Een verbond over de vragen op het vlak van de arbeidsorganisatie is gewenst tussen de vakbonden en de sociale economie. Ondanks de verschillende beleidsmatige meningen, zoals hierboven aangegeven, hebben de syndicaten er alle belang bij om hun middelen en acties te diversifiëren en de dialoog met de sociale economie op een constructieve manier aan te gaan. Met dit doel zou het interessant zijn indien beide partijen nagaan wat de gemeenschappelijke punten zijn in hun aanpak

Binnen dit perspectief dienen er verschillende obstakels te worden overwonnen. De verhouding tussen de beide bewegingen komt voort uit een roerig verleden, uit nederlagen en misverstanden, wat ervoor zorgt dat de actoren van elke beweging elkaar niet goed kennen en 'alles op een hoopje gooien'.

Aan de ene kant kunnen enkele actoren van de sociale economie zich voordoen als vakbonden die tegengestelde visies hebben die te ver verwijderd zijn van de positieve participatieve dynamiek die ze willen bewerkstelligen.

Aan de andere kant gaan sommige vakbondsvertegenwoordigers er soms ten onrechte van uit dat het concept van de sociale economie slechts een 'modeverschijnsel' is (Mayné, 1999, blz.38), terwijl deze wel degelijk grootschalige ambities koestert.

Beide bewegingen maken deel uit van verschillende vormen van sociale kritiek (Vendramin & Cultiaux, 2011) die andere manieren van denken en verschillende acties vereisen om met elkaar overeen te stemmen. De sociale economie heeft de neiging om zich te organiseren binnen een netwerk van bedrijven met beperkte omvang. Zij hebben allen specifieke projecten binnen een ondernemerslogica. De vakbonden daarentegen structureren zich binnen grotere en geïnstitutionaliseerde organisaties, baseren zich op regels en gaan uit van een representatieve democratie en een politieke legitimiteit gebaseerd op het aantal en de meerderheid.

Als obstakel bij een toenadering kunnen we ook nog de zwakke syndicale vertegenwoordiging binnen de organisaties van de sociale economie vermelden. Omgekeerd voelen de werknemers van de sociale economie zich niet vertegenwoordigd door deze vakbonden en zullen zij zich hierbij bijgevolg niet aansluiten (Mayné, 1999).

HET VERVOLG?

Hoe kan er toenadering plaatsvinden wanneer de obstakels overwonnen zijn? Hoe kunnen de wettelijke organen worden aangepast aan de participatieve dynamiek? Welke marge voor manœuvres bestaat er? Welke van de rollen moet verzekerd worden door de participatieve werking en welke

moet in hoofde van de vakbondsafgevaardigden blijven? Waarom hen niet enkele nieuwe rollen toevertrouwen zoals het toezien op en de verbetering van de democratische en participatieve besluitvorming?

Het doel van dit artikel en de thesis is niet om kant-en-klare antwoorden te geven. Het is zowiezo interessant dat de vakbonden de socioeconomische ondernemingen beschouwen als een gunstige proeftuin voor vernieuwend beleid. Ze kunnen aan hun leden initiatieven, modellen of praktijken die opduiken op het vlak van de organisatie van arbeid communiceren. De noodzaak kan zich voordoen om deze om te zetten in de bedrijfswereld en zo de wereld van de arbeid en de economie te verbeteren.

Laten we ook benadrukken dat dit artikel in de eerste plaats reflecteert op het niveau van de onderneming. Ondertussen houden we best voor ogen dat ook de andere niveaus van de sociale dialoog op termijn kunnen worden beïnvloed door een vernieuwde kijk op vakbondsvertegenwoordiging binnen de participatieve sociale ondernemingen.

Terwijl de vakbonden zich bezighouden met de organisatie van de arbeid en de ondersteuning en versterking van de participatieve logica kunnen hun werkingsmechanismes op sectoraal en nationaal niveau ook evolueren. Dit kan leiden tot een vernieuwde sociale dialoog tussen de twee bewegingen, op sectoraal en intersectoraal niveau. De toevlucht tot een participatieve benadering zou uiteindelijk als voorbeeld kunnen dienen, als confronterend model voor de werkgevers instanties en de overheidsinstanties die verantwoordelijk zijn voor het reguleren van het sociaal overleg. Dit kan er ook toe leiden tot deze actoren nadenken over de toekomstige ontwikkeling van het arbeidsrecht en hierbij de band van ondergeschiktheid in vraag stellen.

Het lijkt in elk geval noodzakelijk dat de organisatie van het werk deel uitmaakt van de politieke en syndicale strijd zodat de organisaties democratische instanties worden die in staat zijn tot het veranderen van het beeld van werk en economie op het niveau van de gemeenschap.

François Flamion

BRONNEN EN INSPIRATIE

Bajoit, G., (1988), « Exit, voice, loyalty.. and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, 29(2), pp. 325-345, Online: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_2_2503

Cousin, O., (2009), « Quelle place pour le travail ? », *Revue Interventions économiques*, 39, Online: http://interventionseconomiques.revues.org/229

Ferreras, I., *Gouverner le capitalisme ?*, Presses Universitaires de France, Parijs, 2012

Mayné, E., *Syndicalisme et économie sociale*, Editions Luc Pire, Brussel, 1999

Vendramin, P., Cultiaux, J., *Militer au quotidien, regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve, 2011

François Flamion behaalde een master in personeelsbeleid aan de UCL. Tijdens het behalen van zijn diploma was hij gevoelig voor verschillende economische en menselijke problemen. Met dit in het achterhoofd ontwikkelde hij een interesse voor innovatieve organisatiemodellen. Naar zijn aanvoelen is het noodzakelijk om nieuwe arbeidsvormen te ontwikkelen en zo bij te dragen aan een toenemende democratisering van de maatschappij.



Dromen is niet genoeg

Wie vakbonden en coöperatieven vergelijkt vindt ongetwijfeld overeenkomstige idealen. Volgens Nico Cué, secretaris-generaal van het ABVV-Metaal voor Wallonië en Brussel, loont het de moeite om de gedeelde waarden van syndicale organisaties en coöperatieve vennootschappen verder te verkennen.

Nico Cué is een man van toenadering. Hij is één van de oprichters van Acteurs des Temps Présents, een beweging die arbeiders uit de industrie, de landbouw en de socio-culturele sectoren wil verenigen en mobiliseren voor een meer rechtvaardige samenleving. We ontmoetten hem in 2015, tijdens een rondetafelgesprek in Luik over de band tussen cultuur en sociale economie.

De arbeidersbeweging heeft zich in het verleden vooral toegelegd op de oprichting van mutualiteiten en coöperatieven. In het begin van de 20ste eeuw zagen we immers de opkomst van veel winkels en apothekers 'voor het volk'. Maar vandaag lijkt het erop dat de vakbonden het thema van de coöperatieven hebben verlaten. Hoe denkt het ABVV hierover?

We hebben de piste van de coöperaties niet stopgezet en we blijven een rol spelen op coöperatief niveau. Hier in Luik is de FMSS - de Fédération des Mutualités Syndicales et Socialistes - nog steeds actief[22]. We zijn ook vertegenwoordigd in het André Renard ziekenhuis in Herstal. Er is momenteel nog veel gaande rond mutualiteiten, maar wat het coöperatieve niveau betreft zijn we inderdaad wat minder actief dan vroeger. De grote coöperaties die instonden voor de productie en verdeling van brood kenden eerst een aanzienlijke groei vooraleer ze uitdoofden. Zij waren trouwens de voorlopers van de arbeidersbewegingen die ervoor streden dat men, in die tijd, dagelijks te eten had. Wat blijft er nog over van deze beweging? Uiteraard is er Coop. Dat is een Italiaanse productieketen waarbij verschillende winkels zijn aangesloten[23]. Wat er momenteel in België gaande is rond coöperatieve vennootschappen kan je daarmee nog niet vergelijken.

En wat met landbouw?

Binnen die sector zijn coöperaties een nieuw gegeven. Zo zijn er bijvoorbeeld een aantal coöperaties voortgekomen uit de melkcrisis van 2009. Meer en meer worden landbouwers zich ervan bewust hoezeer ze afhankelijk zijn van de grote, gevestigde distributiekanalen. Als gevolg daarvan beginnen ze zich te herorganiseren, bijvoorbeeld met het MIG (Milcherzeuger Interessengemeinschaft[24]. In Aarlen is er momenteel een coöperatie die het mogelijk maakt om melk te herverkopen via de normale distributiekanalen.

Ik ben geen expert op het gebied van coöperaties. Maar de geschiedenis leerde ons dat het niet efficiënt is om goederen en diensten te produceren zonder ze ook te kunnen verdelen, of het nu om voeding gaat of om iets anders. Dankzij Coop heeft Italië op dit gebied een grote voorsprong kunnen nemen. Daar slaagt men er niet alleen in om goederen te produceren, maar ook om ze te verdelen in samenwerking met grote winkels die zelfs in economisch moeilijke tijden nog steeds actief blijven. Het oprichten van een coöperatie heeft vooral te maken met het opzetten van een

[22] http://www.ihoes.be/PDF/brochure_115ans_FMSS.pdf

[23] http://www.e-coop.it/web/guest/coop-chi-siamo. Coop Italia is een consortium dat «een centrale logistieke functie (afname, sortering en verdeling) uitvoert in de niet-alimentaire sector. Het consortium voert haar activiteiten uit via hyper- en supermarkten, en levert diensten aan coöperaties, vennoten en consumenten. Coop garandeert daarbij kwaliteit, eerlijke prijzen en respect voor het milieu».

[24] http://www.milcherzeuger.eu/cms/index.php?article_id=1&clang=1

handelscircuit. Ik geloof dat daar vandaag de dag zeker nog ruimte voor is. Alle burgers, syndicalisten en politici zouden lokale handelscircuits moeten kunnen steunen. Enkel zo kunnen culturele, landbouw- en andere producten gaan circuleren, los van het kapitalistisch systeem, zonder dat alles wordt omgezet in ‘koopwaar’ en zonder de verveelvoudiging van kapitaal. We kunnen gewoonweg niet verdergaan met de brutaliteit die we dagelijks ervaren in de huidige economie. Denk bijvoorbeeld aan de sluiting van vele bedrijven, of aan de totale afwezigheid van een degelijk denkkader rond onze productiemiddelen. Vanwege de huidige productiemiddelen gaan verschillende elementen van onze aarde, zoals mineralen, verloren. Zo kunnen we niet verder.

We merken een zekere terughoudendheid bij het ABVV, ten opzichte van het idee dat arbeiders tegelijk werknemer en -gever kunnen zijn, wanneer ze deel gaan uitmaken van een coöperatie.

De meningen daarover lopen uiteen. Sommigen denken dat bepaalde vormen van zelfbestuur vroeg of laat zullen spaaklopen. Anderen gaan er terecht van uit dat het mogelijk is om de creatie van welvaart voort te zetten en om ‘leefbare’ ondernemingen op te richten. Maar, men weet tegelijk dat wanneer men in een concurrentiepositie met de grote multinationals terechtkomt, deze laatsten genoeg middelen hebben om ons volledig de das om te doen. In dat opzicht is de strijd van onze vrienden van CGT met Unilever emblematisch. Toen Unilever in 2010 besliste om de productie van de thee *‘L’éléphant’* te verplaatsen van Géménos in de Provence naar Polen, beslisten werknemers en vakbonden om de fabriek te bezetten en te strijden voor het behoud van de productie en de werkgelegenheid. Uiteindelijk zijn ze erin geslaagd om de productiemiddelen te behouden[25]. Nu zijn ze zelfs zo ver gekomen om een distributiesysteem op te zetten dat hen niet alleen toelaat om degelijk te leven, maar ook om andere producten te gaan ontwikkelen.

In Griekenland, meer bepaald in Thessaloniki, waar de economie in elkaar stortte, zagen we mensen die hun eigen ondernemingen (zeep, parfum) gingen oprichten en momenteel goed bezig zijn om een Europees handelscircuit op te starten dankzij coöperatieve vennootschappen.

Coöperatief ondernemen betekent in essentie om kapitalistische uitwisseling aan banden te leggen, om te produceren voor het algemeen belang buiten het kapitalistische circuit. Handel gaat ontegensprekelijk gepaard met productiekosten, maar ondanks deze kosten moeten de coöperanten en werknemers ook nog kunnen overleven van de productie. De vraag is dus: zal deze werkwijze de wereld kunnen veranderen?

Het zou jammer zijn mocht de sociale economie zich gaan beperken tot een ‘herstellende’ economie. Het kapitalistische systeem bracht/brengt zoveel schade toe dat men ons vraagt om die schade te herstellen, maar in die val mogen we niet trappen. We moeten echter streven naar een sociale economie die fungeert als een *alternatief* voor de kapitalistische economie. Het is makkelijker gezegd dan gedaan, maar hoe gaan we dit concreet realiseren in onze regio’s en steden? Hoe gaan we dit internationaal organiseren? Hoe gaan we een handelscircuit oprichten dat burgers van Noord-, Zuid- en Midden-Europa gelijke kansen geeft? Met andere woorden, elke socio-politieke actie moet het ‘samenleven’ in vraag kunnen stellen. Wat is dat eigenlijk, ‘samenleven’? Consumeren in een hypermarkt? In de cinema naar een Hollywood

[25] «In mei 2014, na een bezetting van 1336 dagen en nadat het plan voor sociale rechtvaardigheid tot drie maal toe verworpen werd, kwam men uiteindelijk tot een akkoord met Unilever. Het merk werd behouden en er werd een coöperatie opgericht: de SCOP-TI. Onder de noemer « 1336 » (een verwijzing naar het aantal dagen bezetting) kondigde SCOP-IT de nieuwe start aan. Unilever heeft de coöperatieve vennootschap ondertussen nieuw leven ingeblazen met een budget van € 177.00 (Bron:Wikipedia). Zie ook: http://www.lindependant.fr/2015/05/25/avec-leur-nouvelle-societe-cooperative-les-ex-fralib-lancent-leur-production-de-the,2035553.php. Zie ook: Le Figaro van 28 augustus 2015: «Le thé des ex-Fralib arrive chez Auchan, Carrefour, Casino, Intermarché et Franprix» (http://www.lefigaro.fr/societes/2015/08/28/20005-20150828ARTFIG00296-le-the-des-ex-fralib-arrive-chez-auchan-carrefour-casino-intermarche-et-franprix.php).

productie gaan kijken? Of eerder streven naar sociale harmonie, met een gedeeld geluk en een leefbare economie als einddoel?

In de 20ste eeuw zijn de zaken monumentaal in elkaar gestort, de economische gelijkheid is toen helemaal ontspoord. Kunnen we niet herbeginnen, met de fouten uit het verleden in het achterhoofd? Om dit systeem werkelijk anders te kunnen organiseren hebben we regels en wetten nodig. Het is interessant om te zien hoe de regio's op dit gebied al actief zijn.

Het syndicalisme lijkt ietwat voorbijgestreefd vanwege nieuwe en snelle veranderingen rond hedendaagse arbeid, zoals de opkomst van autonome werkkrachten, onzekere arbeidssituaties, enz. Wat kunt u daarover zeggen?

De vakbonden zijn gedeeltelijk ontmanteld vanwege een aantal nieuwe diensten die zich via het internet verspreidden en waarop we zelf geen vat hadden. Denk aan Uber, of aan reparateurs die via het internet zonder enige controle hun diensten aanbieden. We moeten dus nadenken over alternatieven. Ik vind het interessant dat werknemers uit onzekere tewerkstellingssituaties zich kunnen aansluiten bij een instelling zoals SMart. Zo kunnen ze enigszins ontsnappen aan de gevaren van het leven, of men nu een arbeidscontract heeft of niet. Dat was in principe ook de insteek van de syndicale organisaties 200 jaar geleden: denk aan de mutualiteiten, de hulpkassen, de mentaliteit van gemeenschappelijkheid, enz. Vandaag is alles geïnstitutionaliseerd en hebben we het nogal moeilijk om vat te krijgen op een snel veranderende arbeidsmarkt. We hebben ons altijd verzet tegen onzekere tewerkstelling, maar ik stel me de vraag of we niet kunnen samenwerken met anderen die werk verrichten rond dit onderwerp. We moeten elkaar durven benaderen. We hebben al heel wat kennis - bijvoorbeeld over (het veranderen van) wetgeving - maar we weten nog niet genoeg over onzekere tewerkstelling. Ik ben arbeidscontracten van onbepaalde duur gewend en ben zelf nogal onhandig op het gebied van atypische vormen van arbeid. Bij SMart echter heeft men een jarenlange, degelijke ervaring opgebouwd rond dit soort contracten. Hoe kunnen we er dus voor zorgen dat mensen uit onzekere situaties toch een degelijk inkomen kunnen hebben, dat hen ook toelaat om van te leven? Ook dat was één van de oorspronkelijke bekommernissen van de vakbonden. Ik vind dat we moeten samenwerken en de sociale zekerheid moeten heruitvinden om aan deze tekorten tegemoet te komen. We moeten onze gewoonten durven veranderen en een discussie durven aangaan, zonder daarbij onmiddellijk twee tegenpartijen tegenover elkaar te zetten.

Hoe kunnen we volgens u een degelijke bescherming voor werknemers uitdenken, wanneer zij in een coöperatie tegelijk werknemer en vennoot zijn?

We hebben nood aan specifieke opleidingen voor coöperanten en vennoten. Men moet beseffen dat men zich, in coöperatieve context, niet in een traditioneel kapitalistisch circuit bevindt waar de inkomsten voornamelijk in de zakken van de bazen terecht komen. Neen, wij werken collectief, we doen nuttig werk en we creëren welvaart, of het nu gaat over cultuur of over een commercieel product. Vorming is dus essentieel. Een goede leiding van een coöperatieve vennootschap vereist degelijk opgeleide coöperanten met kennis van zaken over bestuur en democratie. Enkel zo worden de coöperanten geen 'eilanden' temidden van een kapitalistische wereld. Ze moeten dus ook kennis hebben van de zaken die zich buiten de coöperatie afspelen, om te voorkomen dat de buitenwereld hen opslorpt. Een degelijke visie over een gelijke samenleving is ook belangrijk, want willen we overgaan naar een betere en gelijkere maatschappij, dan is deze permanente opleiding over hoe de samenleving eruit zou moeten zien onontbeerlijk.

Het is natuurlijk ook mogelijk dat coöperanten werknemers aanwerven. Men kan zich dan afvragen wat het verband is tussen deze beide partijen. Binnen de coöperatie moeten de medewerkers uiteraard kennis hebben over sociale kwesties. Wat zijn bijvoorbeeld de rechten van de werknemers? Alle coöperanten - dus niet enkel de leidinggevenden - zouden deze vragen in het achterhoofd

moeten houden, als we een clash tussen beide partijen willen voorkomen. Zo is er het voorbeeld van een bedrijf dat honingraat produceerde, een materiaal dat gebruikt wordt om de holtes van vliegtuigen op te vullen. De directeur, die overigens alle contacten met de klanten onderhield, zei op een gegeven moment: « waarom zou ik me nog moeten bezighouden met m’n coöperanten? Ik heb alle klanten, dus ik kan evengoed een ander bedrijf in Frankrijk oprichten, mijn klanten meenemen en m’n producten elders aan de man brengen ».

Een coöperatieve vennootschap is een op zichzelf staand bewustzijn. Idealiter sluiten alle medewerkers zich hierbij aan. Het is niet omdat je commercieel directeur of manager bent dat je geen deel meer uitmaakt van de brede laag van coöperanten. Het gaat dus werkelijk om een ‘opleiding tot gelijkheid’, en zoiets komt niet gemakkelijk tot stand.

Waarom zijn collectieve opleidingen belangrijk?

Deelnemen aan de sociale economie houdt ook in dat je meewerkt aan onze democratie. Want waarom zouden analyses en kritiek van burgers niet het economische domein in het vizier mogen nemen? De sociale economie, meer nog dan het democratisch overleg, steunt op specifieke opleidingen. Een maatschappij die welvaart creëert, dat is een collectief gebeuren. Welvaartscreatie moet door iedereen aanvaard worden, maar moet ook het onderwerp kunnen zijn van debat en discussie. Welke welvaart? Voor welk type markt? Voor welk type product? Voor welke doeleinden? Het is een verandering in de wereld van het werk. Elke werknemer die gedeelde welvaart produceert in het kader van een coöperatie onderwijst zichzelf en zijn omgeving. Dat is zeer belangrijk in de sociale en coöperatieve economie. Het gaat niet simpelweg om een soort van ‘andere organisatie’ om zich af te zetten tegen de kapitalistische economie. Het is een leerproces. Wat produceren we samen? In wiens zakken komt de opbrengst terecht? En wat zal er nadien met de opbrengst gebeuren? Zolang we ons in het kapitalistische systeem bevinden moeten we uiteraard de vraag durven stellen welke economische gelijkheid we nodig hebben om stand te houden tegen de aanvallen van datzelfde systeem. Het gaat dus om educatie. Niet enkel over onze productiewijze, maar ook over de manier waarop we debatteren over die productiewijze. Welke energie steken we in deze productie? Over welke capaciteiten beschikken we om te bepalen of een bepaald product werkbaar is? Hoe kunnen we beslissingen nemen die uitgaan van het algemeen belang, en niet enkel van iemands eigenbelang?

Ook wanneer er 20.000 of zelfs 50.000 personen in een onderneming werken?

Het kan nooit kwaad om te kijken hoe men elders werkt, bijvoorbeeld in de grote coöperaties in Frankrijk en Spanje. Een coöperatie als Mondragon, in het Baskenland, heeft meer dan 100.000 leden[26]. Toch zien we bij hen zowel positieve als negatieve ervaringen. Fagor, een Spaanse groep die huishoudelijke apparaten produceerde met meer dan 5.000 werknemers, ging failliet[27]. Mondragon, eigenaar van de groep, weigerde een nieuwe kapitaalinjectie en aanvaardde finaal het failliet. Uit zulke gevallen kunnen we leren. We mogen geen genoegen nemen met het verlangen naar meer gelijke en eerlijke handel, maar we moeten ons steeds afvragen welke stok we nog achter de deur hebben. In Andalusië zien we vooral landbouwcoöperatieven die dikwijls meer dan 100.000 leden hebben en de financiële crisis makkelijker overleefden dan kapitalistische ondernemingen. In de artistieke sector zijn de zaken nog interessanter. In de regio van Montpellier stichtte de groep Taraf Goulamans - een speciale fanfare met een sterk politiek engagement - een coöperatie rond circus, muziek, permanente opleidingen, sociale activiteiten, enz.

Kortom: we moeten de opgedane kennis zoveel mogelijk uitdiepen, de meest interessante ervaring hergebruiken en nagaan wat er aangepast moet worden in het kader van onze wetgeving. Hier

[26] http://www.mondragon-corporation.com/fr/

[27] http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/11/06/fagor-la-chute-d-un-empire-de-l-electromenager_3508931_3234.html

zie ik zelfs gelijkenissen tussen enerzijds de syndicale organisaties, ik denk bijvoorbeeld aan hun onderhandelingen met de federale en Waalse regeringen, en anderzijds de coöperatieve beweging. Als ze er tenminste in slagen om zich te organiseren. Het is en blijft een strijd, maar ze is de moeite waard.

Burgers, militanten, vrouwen en mannen die de wereld rondom ons analyseren: we moeten ons allen de vraag naar een betere wereld stellen. Het voordeel van de sociale economie is dat het alledaagse leven opnieuw overdacht wordt en zo een nieuwe betekenis krijgt. We kruisen dus de degens. We doen dit niet om simpelweg te klagen over wat er mis is in de wereld, maar om werkelijk de dingen te veranderen.

Dit interview werd afgenomen door Carmelo Virone, SMart. | November 2015

Nico Cué nam in 2014 een derde mandaat aan als secretaris-generaal bij het ABVV-Metaal voor Wallonië en Brussel. Hij is eveneens één van de oprichters van Acteurs *des Temps Présents* en verwijst graag naar het eerste artikel van de Franse Grondwet van 1793: « het doel van de maatschappij is het geluk van allen ».
ncue@mwb-fgtb.be | ncue@metallos-fgtb.org



"WRITINGS"

Interview met Roland Pauwels

Wat doe je als werk?

Ik ben een *physical* entertainer, fotograaf en doe aan straattheater. Ik word geboekt op vraag van anderen. Ik fotografeer en entertain de mensen al 12 jaar lang. In België ben ik de enige die dat doet. Mijn klanten zijn de bedrijfswereld, steden, gemeenten, musea en de evenementensector.

Waarom ben je lid van SMart?

Ik werk al 10 jaar met SMart. Daarvoor werkte ik drie jaar in dienstverband en daarna als zelfstandig fotograaf en marketeer. Op 62 jaar ging ik met prepensioen en heb ik mijn BTW-nummer stopgezet, ik heb dan mijn loopbaan verdergezet met SMart. Bij SMart voel ik me ook een zelfstandige. Het voordeel van de werkwijze van SMart is dat ik autonoom ben, ik zoek zelf mijn klanten, en onkosten die werkgerelateerd zijn, kan inbrengen (zoals batterijen voor mijn camera en inktpatronen). Ook duurdere investeringen zoals computer met scherm die ikzelf voorfinancier kan ik gedeeltelijk terugvorderen. Nergens anders kan ik op deze manier onkosten inbrengen en gebruik maken van het BTW-nummer van SMart waardoor ik eveneens de BTW kan recupereren. Ik ben een echte voorstander van SMart, ik vind het een ideale manier van werken voor starters die nog alles moeten opbouwen of voor mezelf die aan een rustiger tempo wil werken. Je kan later nog altijd beslissen om zelfstandige te worden en het vermijdt dat je in het zwartcircuit terechtkomt of in een verlieslatend zelfstandig traject stapt.

Waarom neem je deel aan de werkgroep rond SMart In Progress?

Omdat ik benieuwd ben naar de evolutie van SMart op lange termijn. Door mijn lange loopbaan denk ik dat ik ook iets nuttig kan bijdragen. Ik ben gemotiveerd om de evolutie van het werken als zelfstandige of met SMart op te volgen. Ik voel me erg betrokken bij SMart en zie dit als een soort van sociaal engagement. Ik zit in de werkgroep 'naar een coöperatie: met wie, voor wie?'

Deze werkgroep heeft een brede kijk en is er voor de leden, de werknemers en de leveranciers van SMart. Men zou kunnen stellen dat deze groep zowel de interne sociale marketing als de externe (sociale) marketing van SMart mee helpt in het traject naar een werkzame coöperatieve bedrijfsvorm.

Wat denk je ervan dat SMart een coöperatie wordt?

SMart mag trots zijn op wat het heeft verwezenlijkt. Wel denk ik dat het voor het gemeenschappelijke gevoel van een coöperatieve onderneming belangrijk is dat de beide taalgroepen, de Nederlandse en de Franse, op gelijke voet staan en gelijkwaardig behandeld worden. Vlamingen moeten hun eigen taal kunnen spreken en hun eigen beleid kunnen voeren. Het is misschien een goed idee om de coöperatie daarom op te splitsen in een Nederlandstalig en Franstalig luik. Ik denk dat SMart in ieder geval geen andere keuze heeft dan verder te evolueren. Stilstaan is achteruitgaan. Het kan een moment zijn om de corebusiness en de diensten duidelijk te omschrijven en te herdefiniëren. Transparantie is heel belangrijk in dit proces. De krijtlijnen hertekenen werkt verfrissend. Je kan kijken naar de SMart-coöperaties in de andere EU-landen ter inspiratie.

Wat denk je van het mede-eigenaarschap?

Ik heb een paar vragen in dit verband. Wie wil SMart financieel steunen en heeft hier ook het geld voor? Misschien de opdrachtgevers en de leveranciers of ook de leden en 'vaste' werknemers van SMart? Gaat men een onderscheid maken tussen de leden die occasioneel of regelmatig met SMart werken, tussen leden die veel of weinig geld verdienen? Kunnen we met ons jaarlijks lidgeld een aandeel kopen? Wat zal de return on investment zijn? Is het stemrecht geldig per aandeel of per persoon? Financieel loop je weinig risico, bij rode cijfers wordt de schuld onder de verschillende coöperanten verdeeld. Ikzelf zou zelf wel mede-eigenaar willen worden en mee de koers willen bepalen, SMart dient een gemeenschappelijk nut en doel. Ik ben voorstander van tweetaligheid, eventueel gegarandeerd door een opsplitsing, en een eigen beleid van de Nederlandse en Franse stuurgroep binnen de SMart coöperatie. Binnen de Nederlandse stuurgroep van SMart zou ik ijveren voor een werkbare communicatie die zeker de betrokkenheid en het gemeenschappelijke verhaal ten goede zal komen!

Zou een coöperatie beter de belangen van de leden in de artistieke sector kunnen verdedigen?

Misschien. Indien SMart een grotere coöperatie wil worden doet ze er goed aan er ook niet-artistieke activiteiten bij te betrekken. Ze richt zich idealiter tot allen die werken met contracten van korte duur, ongeacht of dit op regelmatige basis is of niet. Deze autonome werkkrachten kunnen dan werknemer blijven en hoeven geen zelfstandige te worden, met een voor hen gunstiger statuut en minder zwartwerk tot gevolg. Vandaar dat ik het ook een goed idee vind dat SMart nu de loonadministratie doet van de fietskoeriers die werken voor Deliveroo en Take Eat Easy. Het zou misschien wel een goed idee zijn dat de adviesverleners voor de contacten en activiteiten bij SMart zich specialiseren in het artistieke of het niet-artistieke domein.

Roland Pauwels studeerde af als grafisch ontwerper & fotograaf begin jaren '70. Na 15 jaar zelfstandige dealer van fotoproducten was hij 15 jaar actief als zelfstandige marketeer in opdracht van winkelwijken, Horeca en Toerisme. Dit omvatte o.a. het coördineren, bedenken en organiseren van evenementen en tentoonstellingen. Hij begeleidde daarbij ook fotografieprojecten en drukwerk. De laatste 10 jaar evolueerde hij naar creatieve projecten en evenementen en werkte als physical performer, rond foto- en videoprojecten, installaties en andere kunstzinnige trajecten.



Welke waarden moet SMart als coöperatieve verdedigen?

SMart dient te ijveren voor een sociaal rechtvaardige tewerkstelling voor iedereen!

Working out of the box

We leven in turbulente tijden. In een overgang tussen systemen. In een tijdsbestek waar dictaturen vechten voor hun overleven, klimaatverandering zich sterker doet voelen en de ongelijkheid recordhoogtes heeft bereikt. Het woord crisis valt te pas en te onpas. Dit laat zich voelen in de economie. De bankencrisis van 2008 maakte pijnlijk duidelijk hoe ver de financiële wereld doorgeschoten is in het creëren van steeds maar nieuwe bubbels, die de reële economie ontwrichten en zelfs kapotmaken. Vele tienduizenden jobs gingen verloren. Heel wat bedrijven gingen over tot sluiting of herstructurering. Maar ook in de reële economie zelf loopt er heel wat mis. In de zoektocht naar maximale winst worden landen tegen elkaar uitgespeeld, en worden afdelingen gesloten of geopend al naargelang de fiscale voordelen of toegewezen subsidies. De sluiting van Ford Genk was exemplarisch. Er kon elders nog meer winst gemaakt worden. De globalisering van haar slechtste kant.

Toch is het ondertussen overduidelijk dat dit oude industriële model op haar laatste benen loopt. Europa recht haar rug tegen lidstaten die meedoen aan een fiscale race *to the bottom* en de gekste belastingvoordelen installeerden. Steeds meer wordt de oude industriële economie ook uitgedaagd door nieuwe modellen, die haar fundamenten in vraag stellen: haar verslaafdheid aan fossiele grondstoffen en de sterke gerichtheid op (oneindige) groei. Maar ook de sterk ongelijke verdeling van winst en de verontrustend hoge burn-outstatistieken.

Het gekke is dat doorheen al deze ondertussen genoegzaam bekende tendensen, een vorm van ondernemingen bestaat die verrassend stabiel blijft. Een vorm van ondernemen dat wereldwijd meer dan een miljard 'aanhangers' telt, die bovendien de financiële crisis van 2008 wonderwel hebben overleefd. Ik heb het uiteraard over de coöperatieve.

Coöperaties komen in allerlei soorten. De verbruikers- of consumentencoöperaties zijn in ons land wellicht het meest bekend, met voorbeelden à la Ecopower. Daarnaast zijn er de aankoopcoöperaties zoals bv. Selexion, landbouwcoöperaties waaronder Milcobel, financiële coöperaties zoals Crelan, farmaceutische coöperaties zoals Multipharma, nutscoöperaties zoals Eandis, wooncoöperaties, … Cultureel georiënteerde coöperaties zijn minder aanwezig, ondanks de sterke creatieve traditie in ons land. Nochtans kan het. Dirk Barrez beschrijft in zijn boek *'Coöperaties. Hoe heroveren we de economie?'* bijvoorbeeld de Argentijnse fábricas recuperadas. Fàbricas recuperadas zijn fabrieken die door de klassieke aandeelhouders werden afgeschreven en vervolgens werden 'heroverd' door arbeiders en/of gewone burgers. Vervolgens werd in deze fabrieken via zelfbeheer andere activiteiten ontwikkeld. Zo worden de deuren geopend voor de buurt, voor muziek, theater, dans, yoga, … tot en met de uitwerking van volkshogescholen.

Het potentieel van deze bedrijven is duidelijk veel groter dan we soms beseffen. Vaak lopen zij voorop in nieuwe tendensen, zoals groene economie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, de deeleconomie of nieuwe vormen van werk. Coöperatieve werkvormen blijken dan ook bijzonder geschikt om duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid te versterken in onze economie.

België kent een sterke traditie van dit soort ondernemingen, maar gek genoeg is daar vaak weinig aandacht voor. En dan heb ik het niet in de eerste plaats over media, die vaak vooral oog hebben voor de 'bekende ondernemer' op de beurs en de grote bedrijven, maar vooral over ons wettelijk kader.

Ons vennootschapsrecht erkent al sinds 1873 de coöperatieve vennootschap als rechtsvorm. Maar gek genoeg werd het normen- en waardenkader van het coöperatief ondernemerschap nooit opgenomen in de wetgeving. In 1955 werd wel de Nationale Raad voor de Coöperatie opgericht om het ideaal van de coöperatie veilig te stellen. Maar de 7 ICA-principes (coöperatieve principes die ontwikkeld werden door de Internationale Coöperatieve Alliantie[28]) zijn nog steeds niet opgenomen in de wet. Dit heeft tot gevolg dat er van de ruim 26.000 coöperatieve vennootschappen in België, slechts een fractie werkt volgens de principes van het ICA.

Op dit moment voorziet minister Geens een herziening van de vennootschapswetgeving, met als bedoeling de huidige 15 systemen terug te brengen naar een veel kleiner aantal. Het staat buiten kijf dat de hervorming en vereenvoudiging van de vennootschapswetgeving die nu door het kabinet Geens wordt voorbereid, niet alleen best het statuut van de coöperatieve behoudt, maar het tevens tegelijk zou verbeteren.

Niet alleen door de ICA-principes in de wetgeving te verankeren, maar ook door tegelijk in te spelen op een nieuwe evolutie: die van de werkerscoöperatie. Een coöperatieve waar de werknemer tegelijk ondernemer is. Werkerscoöperaties zijn bedrijven die onder eigendom en controle vallen van hun leden, zijnde de werknemers van het bedrijf zelf.

Werkerscoöperaties hebben twee duidelijke karakteristieken: de werknemers-ondernemers investeren gezamenlijk in het bedrijf dat ze ook samen bezitten; en de beslissingen worden gezamenlijk genomen volgens het principe van een stem per lid. Deze vorm van coöperatie is in opmars en sluit naadloos aan bij de tijdgeest waar de klassieke tweedeling tussen werknemer en ondernemer steeds meer plaats ruimt voor een fluïdum, waarbij statuten en arbeidsverhoudingen veel meer door elkaar gaan lopen. Dit sluit ook nauw aan bij de tijdsgeest: eerder dan te werken voor een bedrijf waar het beslissingscentrum in een ver land ligt, wordt in dit model gekozen voor een organisatievorm waarin de werknemer zelf als bestuurder kan optreden, en dus mee beslist. Een organisatievorm die daardoor tevens een duidelijk emanciperend effect met zich meebrengt.

In Europa zijn er ondertussen zo'n anderhalf miljoen mensen die als werknemer-ondernemer in een werkerscoöperatie werken[29], van Mondragon in Italië tot Muszunianka in Polen. Uit onderzoek blijkt dat net deze vorm van coöperatie bijzonder goed heeft standgehouden in de financiële crisis. In Frankrijk, Spanje en Italië is de werkerscoöperatie al erkend binnen het vennootschapsrecht. Dit wettelijk kader maakt het mogelijk de eigenheid van een werkerscoöperatie tot haar recht te laten komen. Zo wordt mogelijk gemaakt dat in het bedrijf zelf voldoende eigen vermogen kan worden opgebouwd waardoor het bedrijf kan groeien zonder beroep te moeten doen op kapitaal van buitenaf. Bovendien is het mogelijk om een deel van de winst uit te keren aan de werknemers. Daarnaast werd ook de regelgeving in verband met het wettelijk statuut van de werknemers-ondernemers verduidelijkt, zodat ze in deze dubbele rol erkend worden. In het wetsvoorstel[30] dat wij als groenen neerlegden in het federaal parlement, enten wij ons op deze buitenlandse wetgeving. In wat we een 'vennootschap met coöperatief en participatief beheer' noemen, kortweg vcpb, laten

[28] http://ica.coop/en/what-co-operative

[29] http://www.coopburo.be/info-en-onderzoek/documentaire-together-toont-kracht-van-werknemerscooperaties & http://www.together-thedocumentary.coop

[30] https://www.dekamer.be/flwb/pdf/54/1068/54K1068001.pdf

we het belang van de werknemers-ondernemers en de vorming van financiële reserves zwaarder doorwegen dan het geval is bij andere vennootschapsvormen. De vcpb stelt haar financiële middelen immers ten dienste van het project van die vennootschap en doet daar dus meer mee dan dividenden uitbetalen ten voordele van de aandeelhouders. Op die manier willen we een fiscaal en juridisch raamwerk voorzien dat zowel de economie stimuleert, als werknemers de mogelijkheid biedt om mee aan het roer te staan van de onderneming waar ze voor werken, wat het engagement en het werktevredenheid bevordert.

Door de rol van werknemers te laten doorwegen in het ondernemingskapitaal en -beheer, kunnen de middelen en de risico’s worden gespreid, kan de verantwoordelijkheid worden gedeeld en wordt het voortbestaan van de economische activiteit een permanente bekommernis van alle werknemers. Het geld dat de coöperatie verdient, wordt logischerwijs eerst besteed aan kosten en salarissen. De winst wordt vervolgens billijk verdeeld: een deel wordt geherinvesteerd in de onderneming, een deel gaat naar de werknemers (ook degenen die niet participeren in het kapitaal) en een deel gaat naar de vennoten, waarbij maximaal een dividend van 6% wordt uitgekeerd. Medewerkers beslissen samen over het beleid en stellen de dagdagelijkse leidinggevende, coördinator of directeur aan. Dit impliceert dat de werknemers beslissingen nemen over strategie (zoals de lange termijn), maar ook over managementsaspecten (zoals middelen en uitrusting) en organisatorische aangelegenheden (zoals arbeidsbetrekkingen).

De werkerscoöperatie past naadloos in wat wij als groenen de economie van de toekomst noemen. Een economie van de samenwerking, waar duurzaamheid en netwerking samengaan. Een economie die meer uitgaat van gemeenschappelijk belang in plaats van het individuele eigenbelang. Met duurzame bedrijven die renderend zijn, maar niet ten koste van mens en milieu.

In de circulaire economie die wij nastreven, krijgen deze werkerscoöperaties een bijzondere plek. Omdat ze gelijkheid bevorderen en bijna als vanzelf een optimum tussen rendement en menselijkheid nastreven. De werknemer-ondernemer overstijgt het huidige model dat gebaseerd is op een rolverdeling die voor heel wat spanning zorgt, waar werknemers soms weinig vat hebben op hun jobinvulling en bedrijfsstrategie, en werkgevers soms erg eenzaam de last van de verantwoordelijkheid voor het welzijn en loon van hun werknemers en het voortbestaan van hun onderneming torsen.

‘Working out of the box’ mogelijk maken, daarvoor dient ons wetsvoorstel. Als onderdeel van de oefening om economische verhoudingen te moderniseren en duurzamer te maken. Laat het debat beginnen.

Meyrem Almaci is voorzitster van Groen en federaal parlementslid. Eerder was ze voormalig voorzitter van Jong Groen en wetenschappelijk medewerker aan de VUB en de KULeuven. Ze behaalde een master in de Vergelijkende Cultuurwetenschappen en een bachelor in de Moraalwetenschappen aan de UGent en een diploma Sociaal-Cultureel werk aan de Arteveldehogeschool Gent. Ze is gehuwd en moeder van twee kinderen.



Interview met Marie Van Caster

Wat is BarVIZart?

BarVIZart is een kunstenwerkplaats waar de ondernemingszin van creatieve jongeren gestimuleerd wordt en waar startende kunstenaars ondersteund worden in hun zoektocht naar een plek in het culturele veld. Het biedt ondersteuning zodat de kunstenaars de nodige tools en vaardigheden verwerven om zich te professionaliseren in het kunstenlandschap. Het ondernemerschapstraject maakt de artiesten klaar om zelfstandig hun weg te vinden in het veld en hun droomprojecten daadwerkelijk waar te maken. Het is ook een netwerk; door zich aan te sluiten bij BarVIZart leren kunstenaars professionelen uit het veld kennen en bouwen ze hun netwerk uit. Ze beïnvloeden en inspireren elkaar ook onderling waardoor interessante collaboraties tot stand komen. Tenslotte biedt het project ruimte aan als werk- en repetitieruimte, expositiehal, ontmoetingsplek en experimenteel laboratorium. Daarnaast worden er twee maandelijkse activiteiten georganiseerd waar iedereen, niet enkel BarVIZart artiesten, kennismaken met cultuur in al haar facetten.

Wat doe je bij BarBIZart?

Ik ben de nieuwe projectmedewerkster bij Jeugdcentrum Vizit die instaat voor het BarVIZart project, ik studeerde taal- en letterkunde en cultuurmanagement. Onze focus ligt op het stimuleren van de 'culturele ondernemerschapszin' van jongeren. We begeleiden beginnende kunstenaars en creatieven (onze jongste kunstenaar is 17 en onze oudste is 32 jaar oud, gemiddeld zijn ze 21 jaar oud). Wij stellen onder meer atelierruimte aan onze artiesten ter beschikking en voorzien in verschillende vormen van begeleiding. We hebben verschillende partnerschappen met culturele organisaties zoals de Academie van Wilrijk, Fameus (verbonden aan de kunstbende), CC De Kern, etc. Kunstenaars hebben op verschillende niveau's vragen; zo kunnen artiesten expo's organiseren in BarVIZart, helpen we ze als een theatermaker bv. een decor wil bouwen en hiervoor ondersteuning zoekt, helpen we ze met financiering… We hebben ook een ruilsysteem op poten gezet, waar de hulp en begeleiding voor kunstenaars gratis is, maar niet voor niets. Afhankelijk van de termijn dat artiesten zich aansluiten, moeten ze een x aantal 'gozers' (onze ruilmunt) terugverdienen. Dit doen ze door tegenprestaties te leveren zoals deelnemen aan huisvergaderingen, achter de bar te staan en mee activiteiten te organiseren. We ondersteunen lokale kunstenaars uit Wilrijk, maar ook artiesten die verder wonen zoals Antwerpen en zelfs Brussel… We zijn laagdrempelig en bieden hen veel vrijheid. We worden gesubsidieerd vanuit de Vlaamse Overheid en onze werking wordt jaarlijks geëvalueerd. Momenteel huizen er in BarVIZart 19 kunstenaars, in 11 projecten. We verwijzen kunstenaars door naar SMart indien zij specifieke en bijkomende administratieve vragen hebben. SMart heeft ook al projecten van ons gesponsord en hebben interessante expertise en kennis met ons gedeeld.

Wat denk je ervan dat SMart een coöperatieve wordt?

Ik begrijp niet goed waarom dit daarvoor nog niet het geval was omdat SMart in andere Europese landen wel al een coöperatieve is. Als kunstenaars meestappen in jullie verhaal dan kunnen ze mee beslissen. Daarom lijkt mij dit een logisch vervolg van het SMart-verhaal en interessant voor de leden.

Wat denk je van het mede-eigenaarschap?

Dit lijkt me minder interessant als je slechts af en toe met SMart werkt. Wanneer je echter op regelmatige basis met SMart werkt, zou het interessant kunnen zijn om mee het beleid te kunnen bepalen.

BarVIZart krijgt ook vaker feedback van kunstenaars die het meeste met ons werken, deze voelen zich het meest betrokken en zijn gemotiveerd om ons feedback te geven. Het is ook een vorm van ruilen: 'ik help jou en jij helpt mij'. Het is een natuurlijke groepering van mensen die samen iets voor jou kunnen betekenen. Bij een coöperatie worden klanten werkgevers en omgekeerd. Het gevaar schuilt hierin dat je heel flexibel moet zijn binnen je organisatie; als je medezeggenschap belooft moet je het ook kunnen waarmaken. Hoe ga je dit praktisch bewerkstelligen binnen de verschillende entiteiten van SMart? SMart moet ervoor waken dat ze één lijn uitzet en bewandelt. Starten met een coöperatie is ook een vorm van solidariteit, waarom zou 1 persoon in de artistieke sector alle eventuele winst willen opstrijken? Indien over dit model goed gecommuniceerd wordt naar de buitenwereld kan dit veel betekenen voor de leden. Doordat er naar je geluisterd wordt als lid voel je je belangrijk. SMart zou, om eventuele valkuilen te vermijden, ook naar de andere coöperaties in het buitenland kunnen kijken om zo te zien wat er wel werkt en wat niet.

Zou een coöperatie beter de belangen van de leden in de artistieke sector kunnen verdedigen?

Veel hangt af van hoe je het gaat invullen. Het is één vorm van organiseren binnen de sector. Nu er minder en minder door de overheid wordt voorzien kan dit voor een deel aan behoeften tegemoetkomen. Sommige kunstenaars blijven liever zelfstandige maar voor anderen die geen BTW-nummer hebben kan SMart een hele goede oplossing zijn. Zij kunnen als coöperant luisteren en ageren. Ik stel me wel de vraag wat er zal gebeuren met de kunstenaars die zich niet kunnen aansluiten omdat ze geen geld hebben om in de coöperatie te investeren? Gaan die dan niet uit de boot vallen?

Een voordeel van een coöperatie kan ook zijn dat je vraag en aanbod bij elkaar brengt en dat deze in elkaar vervloeien. Het kan een soort van 'matchmaking' zijn waarbij je je contacten vergroot en zo ook je afzetmarkt. Persoonlijke contacten zijn zeer belangrijk. SMart kan een soort aanspreekpunt zijn, kan fungeren als een kennisdatabank en de leden doorverwijzen naar de juiste instanties en naar elkaar wanneer ze externe hulp nodig hebben. Dit vindt nu al gedeeltelijk plaats in praktijk door het persoonlijke contact met de adviesverleners maar aan deze behoefte zou men nog meer kunnen tegemoetkomen.

Marie
houdt van theater en boeken, geeft leiding bij de scouts en sport graag (vooral yoga). Ze volgde een opleiding taal- en letterkunde (Engels + theater-, film- en literatuurwetenschappen) en cultuurmanagement. Ze liep stage en deed werkervaring op bij verschillende culturele organisaties zoals Stichting Lezen, Villanella DEStudio en Circa Gent. Ze werkt momenteel als projectmedewerkster bij kunstenwerkplaats en -collectief BarVIZart van Jeugdcentrum Vizit.



Collectiviteit bij individuele professionele trajecten: de uitdagingen van het collectief ondernemen

‘Samen groeien’: het is en blijft één van de voornaamste voordelen van het collectief ondernemen. Zo blijkt althans uit recente Franse initiatieven. Door krachten te bundelen binnen dezelfde onderneming kunnen autonome werkkrachten hun professionele activiteit verzekeren via nuttige solidariteitsmechanismen. Toch is er sprake van een belangrijk risico: de rechtvaardiging van het neoliberaal discours en de afbouw van sociale verworvenheden. Vandaar dus de noodzaak aan een sterk politiek project, gedragen door de werkkrachten zelf.

‘Autonome werkkracht’ (Cadet & Reynaud, 2003), ‘nomade’, ‘loopbaan zonder grenzen’ (Beaucourt & Louart, 2012: 9), ‘projectwerker’ (Bureau & Corsani, 2012; de Heusch *et al.*, 2011), ‘werker-ondernemer’ (Rosa, 2013: 213): het zijn termen waarmee de opgang van de nieuwe werkkracht wordt aangeduid. Meer en meer wordt de figuur van de voltijdse werknemer, actief voor onbepaalde duur in dezelfde onderneming, in vraag gesteld. Niet alleen binnen het bedrijfsleven, maar ook door politici en door werknemers zelf. Vanuit ondernemingen worden vaste kosten verlaagd en wordt flexibiliteit verhoogd: er wordt meer en meer beroep gedaan op externe werknemers of op atypische arbeidsovereenkomsten zoals contracten van bepaalde duur, deeltijds werk, enz. (Reynaud in Bernard & Vatin, 2007: 301). Vanuit de politieke wereld is het ondernemerschap op zich één van de hoofdpilaren van het arbeidsbeleid: het nieuwe ondernemerschap zou immers staan voor ‘waarden zoals onafhankelijkheid, autonomie, ondernemingszin en voedt zich met de kritieken op het salariaat’ (Giraud et al., 2014: 41 en 50). Vanuit het oogpunt van de werknemers verwerpen sommigen de ondergeschiktheid qua loon, strevend naar meer onafhankelijke manieren van werk. Dit zorgt ervoor dat men zich afkeert van het traditionele salariaat (Méda, 2010) en dat de ontwikkeling van een nieuwe categorie werkers - die wil leven van hun competenties en kennis buiten het traditionele stelsel voor werknemers - groeit. Deze stellingname vindt men bij ‘de ondernemer’, maar evenzeer bij de werkloze die berust in het creëren van zijn eigen arbeid. Er bestaat een veelheid aan situaties waarin persoonlijke ambities zich mengen met economische beperkingen (Beaucourt & Louart, 2012: 12).

Hierna laten we zien hoe het collectieve ondernemerschap aan sommige verzuchtingen van deze werkers tegemoetkomt. We noemen hen hier ‘autonome werkkrachten’, zoals ze door Laurent Cadet en Emmanuèle Reynaud (2003, 2007) worden omschreven. Ons opzet wordt geïllustreerd door citaten afkomstig uit interviews met werkers-ondernemers van de activiteitencoöperatie Grands Ensemble[31] in Rijsel. Een activiteitencoöperatie is een coöperatieve structuur waar loontrekkenden hun eigen activiteiten creëren en ontwikkelen. De activiteitencoöperatie neemt een deel van het administratieve en financiële beheer van hun activiteiten over en begeleidt hen[32].

[31] Dit is een activiteitencoöperatie in Frankrijk

[32] Zie Canfin, Pascal, «Les coopératives d’activités et d’emploi» in Comment Entreprendre Autrement, Alternatives Economiques, augustus 2007.

HET 'AUTONOME WERKEN' EN HAAR BEPERKINGEN

Nieuwe vormen van arbeid vindt men terug in verschillende activiteiten en sectoren, vooral binnen de dienstverlenende sector: consulting, coaching, informatica, het web, journalistiek, creatieve en culturele beroepen, enz. (Reynaud, 2007: 300). Deze activiteiten worden uitgeoefend onder verschillende statuten: als zelfstandige (micro-ondernemer, bedrijf onder handelsrecht, …) of als werknemer (met contracten van beperkte duur, als autonome werkkracht in een activiteitencoöperatie, als *'salarié en portage'*[33], enz.). Nieuwe arbeidsvormen worden aanzien als een voorbeeld van emancipatie, maar toch kunnen we bepaalde problemen vaststellen op het vlak van de werk- en levenskwaliteit die ermee gepaard gaat:

- **Onregelmatigheid:** projecten en missies zijn immers afhankelijk van verschillende klanten of werkgevers, hangen af van iemands capaciteiten om te netwerken en om contracten af te sluiten. De inkomsten zijn bovendien onregelmatig en wanneer de werker moeite heeft om zijn diensten tegen een juiste prijs te verkopen kan de situatie delicaat worden.

> *« Mijn probleem is het geld, ik verdien in principe niet genoeg! De situatie blijft moeilijk. »*

- **Onaangepaste sociale bescherming:** het sociale zekerheidssysteem werd opgebouwd rond het systeem van voltijdse contracten van onbepaalde duur. Degenen die niet constant onder een arbeidscontract werken stellen zich vaak vragen op het vlak van hun sociale rechten. In Frankrijk is dit het geval voor de werkers die verschillende contracten, alsook werkloosheid en tewerkstelling afwisselen. Dit is eveneens het geval voor zelfstandigen die geen beroep kunnen doen op de werkloosheidsverzekering. Wanneer ze hun activiteit beëindigen hebben ze enkel recht op een minimumloon. Andere zelfstandigen hebben in het geval van gezondheidsproblemen enkel recht op een forfaitaire uitkering die lager ligt dan hun inkomen. De micro-ondernemers (eerder de 'auto-ondernemers', die afhangen van het zelfstandigenregime) dragen weinig bij voor hun pensioen, en degenen die verschillende juridische stelsels combineren om hun activiteiten te beoefenen kunnen van geen enkel sociale beschermingsstelsel gebruik maken.

> *« Als je geen recht hebt op Assedic[34] moet je werk vinden om niet van de honger om te komen! »*

- **Isolatie:** aan de ene kant ontwikkelt men een activiteit als autonoom werker, zonder medewerkers of specifieke vooruitzichten op een baan. Aan de andere kant heeft de omgeving van de autonome werker soms moeite om te begrijpen waarom men kiest voor deze riskante aanpak, want werken in loondienst lijkt vooralsnog een waarborg voor stabiliteit en veiligheid (Messenghem & Sammut, 2010: 75).

> *« Het zorgt voor een isolement op professioneel vlak. Indien men zich niet kan hechten aan andere collega's - niet per se door je met hen te associëren maar door het creëren van een groep - eindigt men al snel alleen thuis met enkel een computer en een telefoon als gezelschap. »*

> *« [Autonoom werken] bah! Het is een zeer onzekere situatie. Het wil eigenlijk zeggen dat je helemaal alleen bent. Je kan bij wijze van spreken 'creperen' zonder dat het iemand iets kan schelen! »*

[33] 'Une société de portage' is een bedrijf waar de werknemers hun eigen activiteit ontplooien. Zoals bij een activiteitencoöperatie wordt een deel van het zakelijke en financiële beheer van hun activiteit overgenomen. Het verschil met een activiteitencoöperatie is dat het gaat om een 'klassiek' bedrijf zonder coöperatief statuut (geen democratisch beleid), het begeleiden van ondernemers is dus niet het enige doel van een 'société de portage'.

[34] Dit is de organisatie die de werkloosheidsuitkeringen in Frankrijk voorzag tot 2008.

- **Moeilijkheden met commerciële aspecten:** de autonome werkkracht wil op zelfstandige wijze kunnen leven en heeft niet altijd de handigheid van een ondernemer voor het ontmoeten van klanten, het ontwikkelen van een verkoopslogica, het onderhandelen, enz.

> *«Nu we het hebben over geld: geld verdienen is niet meteen iets dat gemakkelijk is voor mij. Het is moeilijk om mezelf te verkopen, laat staan aan de juiste prijs. Ik heb de neiging om alles te bagatelliseren: ik zou vrijwilligerswerk kunnen doen. Ik kan veel gemakkelijker spreken over een project dan over een prijs. Dat is normaal voor mij.»*

- **Afwezigheid van collectieve vertegenwoordiging:** de autonome werker maakt immers geen deel uit van een arbeidscollectief en heeft geen toegang tot vakbondsvertegenwoordiging voor het verdedigen van zijn/haar belangen. Een degelijke onderhandelingspositie tegenover werkgevers of klanten komt daarmee in het gedrang. Men bevindt zich bijgevolg in een precaire en zwakke positie tegenover deze laatsten.

De obstakels waar autonome werkers mee worden geconfronteerd zorgen dikwijls voor een zekere kwetsbaarheid, die nogal verschillend is bij andere atypische werkers: waar bijzondere arbeidsvormen (deeltijds werk, interim arbeid, contracten van bepaalde duur) in de eerste plaats betrekking hadden op de 'volkse klasse' (Fourcade, 1992) zijn de werkers die we hier bestuderen hoogopgeleid en afkomstig uit gegoede milieus (Reynaud in Bernard & Vatin, 2007: 301). Deze werkers bevinden zich dus niet in armoedige situaties. Hun sociale kapitaal en hun netwerken ondersteunen hen op mentaal, materieel en financieel vlak tijdens moeilijke momenten. Ze hebben soms een economisch kapitaal (zoals spaargeld) dat hen toestaat om een bepaalde levenskwaliteit te behouden, bijvoorbeeld bij een moeilijke opstart van hun economische activiteiten. Hun culturele kapitaal tenslotte, levert hen de intellectuele hulpbronnen om hun leven te organiseren en te verzekeren; zelfs om deze kwetsbaarheid op te eisen als middel om afstand te nemen van de kapitalistische economie en consumptiemaatschappij.

HET NUT VAN COLLECTIEF ONDERNEMEN VOOR DE AUTONOME WERKKRACHT

Wat is collectief ondernemen? Het gaat om een 'beweging' waarbij autonome werkers zich verzamelen onder éénzelfde juridische entiteit, zodat elk van hen een individuele activiteit kan uitoefenen binnen een collectief kader. Mits bescherming tegen de risico's van kwetsbaarheid en isolement zoals hierboven beschreven werd. De ambitie bestaat uit het vermijden van «de ontwikkeling van precaire vormen van 'auto-exploitatie'» (Graceffa, 2011: 64).

Op juridisch vlak kan het collectief ondernemen de vorm aannemen van een vereniging (zoals SMart België), van een coöperatieve (zoals de activiteitencoöperaties in Frankrijk), van een onderneming volgens het 'klassieke' handelsrecht (*'les sociétés de portage salarial'* in Frankrijk), of van een mutualiteit (tevens de ambitie van het project *Bigre!*, een Frans netwerk van activiteiten- en werkerscoöperaties). Maar wat zijn dan de concrete voordelen van het collectief ondernemen?

PROFESSIONELE ACTIVITEITEN VERZEKEREN

Een 'minimale dienstverlening' komt tot stand doordat het zakelijke en financiële beheer van de activiteiten van de werker wordt overgenomen. In de meeste gevallen is dit het eerste motief om zich bij een structuur voor collectief ondernemen aan te sluiten, zo blijkt uit de interviews met de medewerkers van de *'Grands Ensemble'*. De werker blijft verantwoordelijk voor de zakelijke kant van de activiteit (het verloop, het onderhandelen) maar factureert in naam van de collectieve onderneming. De voordelen voor de werker zijn legio:

- **De collectieve onderneming neemt een deel van het zakelijke en financiële beheer over.** Zo verzekert ze de opvolging en de betaling van de facturen en in de meeste gevallen stelt ze ook een interface ter beschikking waarmee de werkers hun zaken kunnen opvolgen. De collectieve onderneming zorgt er bovendien voor dat de getekende contracten wettelijk correct zijn. Een zekere administratieve, juridische en financiële zekerheid wordt dus gegarandeerd. Dit is een groot voordeel voor zij die 'enkel wensen te leven van hun kennis en kunde', maar minder vertrouwd zijn met het aspect van de zakelijke opvolging.

> *« Ik heb nooit veel aanleg gehad voor boekhouding. Ik kan mijn rekeningen wel beheren maar dat hangt me een beetje de keel uit. Een Btw-aangifte doen, contact opnemen met het Urssaf[35], aangifte doen van de RSI[36], je kent het wel. Hiervoor geef ik een percentage aan de coöperatieve, maar dat zorgt ervoor dat ik me hiermee niet moet bezighouden, en dat is goed. »*

- **De collectieve onderneming staat de werker toe om gebruik te maken van de voordelen van het werknemersstatuut.** De prestaties worden gefactureerd door de coöperatieve onderneming. De jaaromzet wordt toegewezen aan de persoonlijke rekening van de persoon die deze heeft gemaakt, en de sociale- en werkgeversbijdragen worden hierop in mindering gebracht. Er wordt bovendien een percentage afgehouden voor de collectieve onderneming terwijl de rest als loon wordt uitgekeerd aan de werker. Het uurtarief en het aantal uren dat vermeld staat in het arbeidscontract hangt af van de gerealiseerde omzet. Men werkt er onder het werknemersstatuut - met alle bijhorende sociale rechten - en dus niet onder het zelfstandigenstatuut dat soms als erg complex wordt beschouwd. In Frankrijk ondertekenen de activiteitencoöperaties de akkoorden op lokaal niveau met arbeidsbemiddelinginstellingen, zodat degenen met een laag inkomen hun recht op werkloosheidsuitkeringen niet verliezen.

> *« Het verloonde ondernemerschap geeft zuurstof omdat er geld binnenkomt terwijl de coöperatieve structuur ons ondersteunt. Men draagt bij aan het algemene stelsel, en wanneer men vastloopt kan men beroep doen op de 'Assedic'. Dit zorgt voor een veiligere situatie voor de familie. »*

- **Ondersteuning bij het creatieproces:** men wordt in het kader van zijn/haar activiteit begeleid door een medewerker van de onderneming (deze werkt zelf onder een klassiek werknemerscontract) en men heeft toegang tot workshops en opleidingen over ondernemerschap. Dit is het geval voor de activiteitencoöperaties in Frankrijk en sommige 'sociétés de portage salarial'.

> *« Er is een omkadering, maar ook een verplichting tegenover het loon dat men zichzelf uitkeert (...). De coöperatie kan dus zeggen: je moet zoveel omzet draaien om jezelf dit salaris uit te keren. »*

- **De collectieve onderneming biedt legitimiteit aan de ondernemer.** Door te factureren in naam van een onderneming die een aanzienlijke omzet draait, voelen sommige ondernemers zich zekerder van hun stuk en meer op hun gemak met de zakelijke aanpak.

> *« Je visitekaartje afgeven en factureren op naam van de Grands Ensemble, dat werkt! »*

[35] Urssaf gidst werknemers door de aangifte, berekening en betaling van de bijdragen en informeert over de mogelijkheden voor hulp bij het creëren van een onderneming (https://www.urssaf.fr/portail/home.html).

[36] Régime Social des Indépendants ('het sociale stelsel voor zelfstandigen'): dit is een Franse organisatie die als doel het verzekeren van de sociale bescherming van zelfstandige werkers, vakmannen, producenten, handelaars en vrije beroepen heeft (bron: Wikipedia).

«Ik voel me beter op zakelijk vlak. Dit komt ook omdat ik deel uitmaak van een grotere onderneming. Ik voel minder terughoudendheid om de 'grote vissen' te benaderen. »

HET VOORZIEN VAN EEN COLLECTIEF ROND GEÏNDIVIDUALISEERDE PROFESSIONELE TRAJECTEN

Naast het zakelijke en financiële beheer van activiteiten bestaat het belang van collectief ondernemen ook in het 'doorbreken van isolement', door de medewerkers met elkaar in contact te brengen. De ambitie is om een collectief kader aan te bieden voor de individuele professionele trajecten van personen die voor eigen rekening werken (of hier soms min of meer toe gedwongen werden). De integratie in een collectieve onderneming geeft toegang tot een netwerk dat toestaat ervaringen uit te wisselen met andere werkers, de professionele solidariteit te bevorderen tussen de leden, zich met meerderen te richten op een groter doel en te genieten van personeelsvertegenwoordiging.

• Contact met collega's

De omgang en het contact met andere werkers gebeurt vaak in een bepaalde 'beroepsgroep' die binnen de onderneming tot stand kwam. De primaire functie van een dergelijke groep is het uitwisselen van ervaringen en contacten onder de leden van eenzelfde netwerk. Men kan er bijvoorbeeld tarieven met elkaar delen, om samen oneerlijke concurrentie tegen te gaan (Bureau & Corsani, 2015b: 224-225). Zo vindt men bij de activiteitencoöperatie *Grands Ensemble* te Rijsel de volgende groepen: communicatie, mode, coaching, hovenieren, instructeurs, interieurarchitecten, welzijn, gastronomie, vertalers/tolken, sport en digitalisme/fablab.

Ook werkers die niet tot eenzelfde netwerk behoren doen aan onderlinge uitwisseling: zo werd bij *Grands Ensemble* de groep S.O.S *Entrepreneurs Amitiés* opgericht. Het is een open, informele groep waarin werkers in alle vrijheid hun bekommernissen met elkaar delen, uit welke sector ze ook afkomstig zijn. Het is niet de bedoeling om er zaken te doen, maar simpelweg om met elkaar te spreken en te luisteren in een positieve omgeving.

De collectieve onderneming kan ook op zichzelf het initiatief tot interne groepsvorming nemen, bijvoorbeeld door het organiseren van creatieve, gezellige of feestelijke workshops.

• Solidariteit bevorderen

Het lidmaatschap van een netwerk binnen een collectieve onderneming bevordert de interpersoonlijke contacten onder de werkers. Ze kunnen elkaar aanbevelen bij hun klanten, aan interne onderaanneming doen en zodoende extra cliënteel opbouwen (Bureau & Corsani, 2015: 225). Deze solidariteit kan de inkomsten aanzienlijk doen toenemen.

• Meer mensen, hogere doelen

Beroepsgroepen voor het uitwisselen van kennis en informele ontmoetingen kunnen uitmonden in collectieve projecten. Werkers brengen hun complementaire vaardigheden samen, maar behouden elk hun onafhankelijkheid. Bijgevolg kunnen grotere markten en meer aanbestedingen gerealiseerd worden.

Deze 'hergroepering' vindt plaats op verschillende niveaus. Zo observeren we kleine, informele groepen (duo's, trio's, …) waarin men regelmatig projecten realiseert op basis van gedeelde vaardigheden en interesses. Duo's van ontwerpers en infografisten komen vaak voor, aangezien de leden van de groep samen het geheel van een website kunnen verkopen aan de klant. Op grotere schaal kunnen beroepsgroepen ontstaan die zich binnen eenzelfde onderneming een bepaalde merknaam

toe-eigenen. Een voorbeeld hiervan is de communicatiegroep *Bien fait pour ta com*, actief binnen *Grands Ensemble*. Bij de activiteitencoöperatie Coopaname vindt men de ondernemersgroep *Kit à se marier,* waarin professionals uit diverse huwelijksbranches samenwerken (Bureau & Corsani, 2015: 226). Dankzij zulke namen zijn deze groepen zichtbaarder, steviger verankerd in de markt en beter gepositioneerd om unieke oplossingen aan te bieden aan hun klanten. Zij die weinig vertrouwd zijn met een commerciële gang van zaken kunnen in deze beroepsgroepen hun eerste aanzet daartoe vinden of, binnen de grotere groepen, dit deel van het werk aan anderen overlaten.

In tegenstelling tot kleinere groeperingen, waar beslissingen informeel tot stand komen, is het voor de grotere groepen van belang om 'de spelregels' vast te leggen opdat er efficiënt samengewerkt wordt. Bij afwezigheid van hiërarchische banden zijn de leden aangewezen op een horizontale beleidsvoering. Tijdens een observatie van een vergadering bij de communicatiegroep van *Grands Ensemble* kwamen enkele courante kwesties aan het licht:

Wat is de identiteit van de groep? Wat zijn haar waarden?

> *« Momenteel discussiëren we volop over het DNA van onze groep, over onze gedeelde waarden en onze communicatie naar de klant. Het is gemakkelijk om je als groep te vormen, maar je moet je afvragen door welke waarden je effectief verbonden wordt. Dat willen we ook uitstralen naar de buitenwereld. »*

Welk zeggenschap heeft de groep wat betreft het komen en gaan van nieuwe leden? Moet de groep automatisch openstaan voor iedereen?

Moet er iemand aangeduid worden die knopen doorhakt wanneer men het onderling niet eens is? Of behoudt men een horizontale structuur, met het risico op escalerende conflicten?

> *« Hoe gaan we om met de onderlinge concurrentie tussen projectleiders? Sommigen hebben bepaalde belangen en interesses die anderen dan weer niet hebben. En wat zou er gebeuren wanneer we allemaal dezelfde belangen hadden? We zijn allemaal mensen van vlees en bloed. Is er een regel? Moét er een regel zijn tout court? »*

Moet men van iedereen een minimale inspanning eisen om opportunisme te vermijden?

Moet men een aantal 'permanente rollen' verdelen binnen de groep (facilitator, penningmeester, logistiek verantwoordelijke, tussenpersoon, enz.)? Ook wanneer bepaalde personen zich onmisbaar maken, macht opbouwen en de groep destabiliseren of zelfs verlaten? Of opteert men daarentegen voor beurtrollen, met het risico op minder efficiëntie?

- **De voordelen van personeelsvertegenwoordiging**

Binnen collectieve ondernemingen gelden eveneens de regels en wetten van personeelsvertegenwoordiging. Een collectieve onderneming kan voor geïsoleerde werkers een plaats van collectief overleg worden, met als gevolg een betere verdediging van hun belangen bij klanten, publieke instellingen en binnen de onderneming zelf. Toch lijkt de terughoudendheid van de vakbonden tegenover 'hyperflexibele' vormen van arbeid, alsook hun afnemende invloed op politiek-economisch vlak, erop te wijzen dat de vakbondssteun voor het collectieve ondernemerschap z'n limiet bereikt heeft (Méda, 2010 : 81).

COLLECTIEF ONDERNEMERSCHAP: EEN SOCIOPOLITIEK PROJECT

De hoger beschreven coöperaties, gevormd door een informeel samengaan van autonome werkers uit het collectief ondernemerschap, bieden niet enkel aan waaier aan commerciële mogelijkheden. Ze illustreren tegelijk de wil van bepaalde werkers om af te stappen van de klassieke, fordistische logica waarbij elke arbeider hetzelfde werk uitvoert, een leven lang, met dezelfde collega's (Méda, 2010; Bureau & Corsani, 2015).

Een collectieve onderneming is idealiter een plaats waar eenieder z'n kennis, kunde en ervaring kan delen, aan uiteenlopende projecten kan deelnemen, in verschillende groeperingen kan opgaan, allerhande opleidingen kan volgen en medewerkers kan vinden. Elke deelnemer zou er dus een ruime vrijheid hebben over zijn of haar activiteiten, als een vorm van ontplooiing en emancipatie. Het is deze vrijheid waarnaar velen op zoek zijn. Tijdens de gesprekken met de medewerkers van *Grands Ensemble* kwam deze stellingname naar voren vanuit twee perspectieven: de vrijheid om 'neen te zeggen' en de vrijheid om het werk naar believen in te richten:

> *« Ik voel me niet ondergeschikt, maar vrij: het is een partnerschap. Wanneer je daarentegen als loontrekkende werknemer ook loontrekkende klanten hebt, dan is het geen partnerschap meer. Je kan het je dan niet permitteren om tegen de klant te zeggen dat de relatie met hem niet werkt. »*

> *« Toen ik loontrekkende was wist ik exact hoeveel uren ik zou werken: 39 uur en meer, want de bedrijven waar ik werkte persten je letterlijk leeg. Maar als zelfstandige hing het aantal gewerkte uren af van de omstandigheden. Komt er iets persoonlijks op de proppen, dan kan ik bijvoorbeeld een halve dag vrijaf nemen en dat is een goede zaak. De vrijheid om m'n werk zelf in te richten doet me goed. »*

Deze visie op het collectieve ondernemerschap benadert het concept *'mutuelle de travail'* dat beschreven werd door Joseph Sangiorgio en Stéphane Veyer (in deze context onvertaald gelaten). De *'mutuelle de travail'* is een plaats waar arbeid en ontmoetingen plaatsvinden, een broedplaats voor autonome werkers, een broeihaard van normen en waarden waarbinnen kleine, interne en soepele groepen ontstaan en vergaan, waar men elkaar begeleidt, tewerk stelt en bijleert. In zulke groepen geraakt men niet meer binnen aan de hand van een businessplan, maar aan de hand van kunde en kennis, waar eenieder kan groeien zoals hij of zij zelf wil » (2009: 57-58).

Tijdens *Bigre Rencontre*, een seminarie dat werkers uit meerdere Franse activiteitencoöperaties samenbrengt, werd duidelijk hoezeer men het collectieve ondernemerschap en het onderliggende potentieel ervan omarmt en dit ondanks de dikwijls middelmatige of zelfs lage inkomsten die ermee gepaard gaan. Het seminarie nam een volledige week in beslag en bestond uit opleidingen, workshops en creatieve ateliers waar autonome werkers hun kennis en ervaringen uitwisselden. Men kreeg er de kans om ideeën te bespreken rond wederzijdse bescherming en solidariteit. Daarnaast was het seminarie tegelijk een extra incentive om zich nog meer onder te dompelen in het collectieve ondernemerschap, in het uitwisselen van klanten, in systemen van peer learning enz., om zo de impact van ziekte- of ouderschapsverlof te beperken. Het was eveneens een mooie gelegenheid om politieke issues te bespreken, zeker in tijden waarin het statuut van de loontrekkende, het arbeidsrecht en de sociale zekerheid geherdefinieerd worden. De projectmatige arbeid van deze werkers zet de vraag rond het voortbestaan van onze sociale rechten in de verf. Men heeft nog een aanzienlijk werk van bewustmaking en lobbying voor de boeg wat betreft de hervormingen van het arbeidsrecht en van de sociale zekerheid.

CONCLUSIE: EEN KWESTIE VAN ONZEKERHEID

Het collectieve ondernemerschap biedt een aanzienlijk potentieel voor de emancipatie van nieuwe vormen van arbeid. Toch zijn er meerdere risico's verbonden aan de figuur van de 'autonome werkkracht': enerzijds zijn er juridische uitdagingen op het gebied van sociale bescherming en de veranderende betekenis van 'ondergeschiktheid' binnen het arbeidsrecht, anderzijds is er de problematiek rond het schijnwerknemerschap[37] (Bureau & Corsani, 2015), rond stress voortkomend uit projectwerk (Rosa, 2013), rond het belang van een netwerk (Roux, 2014), enz.

We ronden deze conclusie af met een beschouwing van de meest voorname uitdaging voor autonome werkers: onzekerheid. De autonome werker, die projectmatig tewerk gaat zonder een band van ondergeschiktheid, komt nauw in de buurt van het (neo)liberale discours waarin iedere werker als een individueel, vaardig ondernemer beschouwd wordt en z'n diensten verkoopt op een vrije, ongereguleerde markt (Aubrey, 1996). Men zou kunnen stellen dat het collectief ondernemerschap daarmee nauw in de buurt komt van het neoliberale verhaal van 'ultraflexibiliteit'. Nieuwe vormen van arbeid behoeven dus een sterk lobbyapparaat dat instaat voor het verzekeren van beroepsloopbanen en sociale rechten, waarvoor in de 20ste eeuw hard gestreden werd. Zelfs wanneer 'sociale onzekerheid' slechts een realiteit is voor een kleinere groep werkers, stellen we vast dat velen zich in een fragiele, precaire situatie bevinden. Binnen de activiteitencoöperaties verdienen weinigen meer dan een minimumloon, ondanks het relatief hoge opleidingsniveau. De emancipatie van nieuwe arbeidsvormen, de hervorming van het arbeidsrecht en de erosie van de klassieke werkgever-werknemer-verhouding mogen niet ten koste gaan van de minder gediplomeerde werkers. Zij zijn dikwijls de dupe van externe flexibilisering (deeltijds werk, interim arbeid, …) en interne flexibilisering (zondagwerk, arbeidstijd op jaarbasis, enz.).

Het politieke project van collectieve ondernemingen moet daarom opwegen tegen de risico's ervan. Toch kunnen of willen niet alle collectieve ondernemingen een sterk politiek project op poten zetten. Sommige ondernemingen kiezen voor de weg van netwerking en werkgroepen om zo het tewerkstellingsniveau te vergroten, ook al komt hiermee niet meteen een langetermijnperspectief op de voorgrond. Het komt er dus voor een aanzienlijke groep werkers op aan om in te zetten op dit politieke project, namelijk via bepaalde vormen van participatieve democratie. Dit is en blijft een grote uitdaging vanwege het volatiele karakter van ondernemingen: werkers komen en gaan, projecten ontstaan en verdwijnen weer. Het is dus belangrijk om dit project door te geven aan steeds weer nieuwe mensen om zo de coherentie en de continuïteit ervan te behouden, ondanks de diversiteit en mobiliteit van vele werkers. Toch is en blijft het moeilijk voor precaire arbeidskrachten om zich in een collectief te engageren en daarvoor vrije tijd in te zetten. Het omgaan met onbetaalde arbeidstijd voor een collectieve onderneming (bv. de deelname aan interne werkgroepen, aan het beleid, enz.) blijft een onderwerp dat voorlopig meer onderzoek en verkenning vereist.

Maud Grégoire is momenteel bezig met het voorbereiden van een Doctoraat in de politieke – en bestuurswetenschappen aan de Université de Lille 2. Ze is de verantwoordelijke van het project Transco – deelname van werkzoekenden aan ruimtes voor coworking, ontwikkeld door Initiatives et Cité. Ze is liefhebster van salsa (5 jaar praktijkervaring), bachata, kizomba en rock, en danst erop los!



BIBLIOGRAFIE

- Aubrey, Bob (1996), « L'entreprise individuelle », *Futuribles*, maart

- Beaucourt, Christel & Pierre Louart (2012), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, José Allouche, Vuibert, Parijs

[37] 'Het schijnwerknemerschap' duidt op werknemers die, ondanks het feit dat ze zich in een positie als loontrekkende bevinden, te werk gaan als zelfstandigen » (Cacciamali, 2004, geciteerd door Bureau & Corsani, 2014: 3). In België spreekt men eerder van 'schijnzelfstandigen'.

- Bureau, Marie-Christine & Antonella Corsani (2014), « Du désir d'autonomie à l'indépendance », *La nouvelle revue du travail*, n°5

- Cadet, Laurent & Emmanuèle Reynaud (2003), *Les professionnels autonomes. Une nouvelle figure du monde du travail,* eindrapport van een studie gerealiseerd voor DECAS, ministerie van Economie, Financiën en Industrie
  http://archives.entreprises.gouv.fr/2012//www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/rap-odc-de-cas03.pdf

- De Heusch, Sarah, Anne Dujardin & Héléna Rajabaly (2011), «L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet», in *L'artiste, un entrepreneur?*, Brussel, SMartBe - Les Impressions Nouvelles

- Fourcade, Bernard (1992), «L'évolution des situations d'emploi particulières», *Travail et Emploi*, n°52, februari 1992

- Giraud, Olivier, et al. (2014), « Les normes d'emploi au défi de l'auto-entreprenariat et des microentreprises individuelles. Une comparaison France Brésil», *Revue Tiers Monde*, vol. 2 n°2, p. 35-52

- Graceffa, Sandrino (2011), «L'artiste, créateur de son propre emploi», in *L'artiste, un entrepreneur?*, Brussel, SMartBe - Les Impressions Nouvelles

- Méda, Dominique (2010), *Le travail*, Parijs, PUF

- Messeghem, Karim & Sammut Sylvie (2010), « Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°1, vol. 9, p. 82-107

- Rosa, Hartmut (2013), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Parijs, La Découverte

- Roux, Nicolas (2014), « Créer de la continuité: un travail en soi », *La Nouvelle Revue du Travail,* n°5

- Sangiorgio, Joseph, & Stéphane Veyer (2009), « Les coopératives d'activités et d'emploi: un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyéctica / Projectique,* vol. 1 n°1, p. 51-61

- Vatin, François, & Sophie Bernard (dir.) (2007), *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Parijs, La Dispute

ACTIVITEITENCOÖPERATIES BINNEN BIGRE!

http://grandsensemble.org/

http://www.coopaname.coop/

http://www.oxalis-scop.fr/

http://www.smartfr.fr/

http://www.vecteuractivites.com/

NETWERKEN VAN ACTIVITEITENCOÖPERATIES

http://copea.fr/

http://www.cooperer.coop/

De toekomst van SMart

Ik verheug me op verschillende vlakken in het beoogde proces van SMart waarbij het zich wil omturnen tot een coöperatieve onderneming.

In de eerste plaats voor wat betreft de *modus operandi*. SMart wenst alle werknemers, in de meest brede zin, te betrekken bij deze reflectie. Het veld voor de transformatie van de vereniging zonder winstoogmerk in een coöperatieve moet zo groot mogelijk zijn. SMart hanteert hierbij de principes van een economische democratie die weinig frequent worden toegepast in de ondernemende wereld.

Vervolgens de coöperatie op zich. Dit is een instrument voor democratisering, een mobiliserende kracht en een hefboom voor sociale rechtvaardigheid bij uitstek.

De coöperatie werd onderhandeld en afgedwongen door de arbeidersbeweging in de 19de eeuw. Sindsdien heeft deze atypische juridische vorm een succes gekend dat afnam met de tijd. Nochtans zijn er de laatste jaren verschillende experten die de pertinentie van het model en de moderniteit van de principes benadrukken.

Als antwoord op de nijpende nederlagen van het kapitalisme en neoliberalisme die de ongebreidelde zoektocht naar winst voor de aandeelhouders vooropstellen, biedt de coöperatie waarden zoals solidariteit, gelijkheid, rechtvaardigheid, verantwoordelijkheid en democratie.

Ze blijkt bijzonder aangepast aan de uitdagingen van de 21ste eeuw, in de eerste plaats de uitdagingen gesteld door de digitalisering. We moeten alle kansen grijpen die ons geboden worden door het digitale meer bepaald voor de culturele sector die belangrijk is voor onze ondernemingen. Indien de opkomst van nieuwe diensten een aanpassing van de culturele sector vereisen kan deze tegelijkertijd een motor zijn voor de verspreiding van het werk van kunstenaars, toekomstige leden van de SMart-coöperatie. De digitalisering maakt het mogelijk om doelgroepen te bereiken die daarvoor ver verwijderd waren van de kunstwerken, zowel op het vlak van hun creatie en verspreiding, als het sparen voor investeringen in dure infrastructuur.

De fundamentele principes die de acties van de coöperatieven gronden komen overeen met deze van de gezamenlijke en participatieve economie die het gemeenschappelijk belang voor ogen hebben. Nieuwe productiemodellen komen op en deze gezamenlijke of deel-economie draagt de kiemen van een alternatief voor het kapitalistische model in zich. Nieuwe technologieën bieden talrijke opportuniteiten om dit model te veranderen. Het digitale laat toe het gebruik te bevorderen boven het bezit, de toegang eerder dan de eigendom. Het is een nieuw economisch model dat ondersteuning verdient. Het is boven alles een gedachtenstrijd om te voeren en te overwinnen. De regulering is eveneens een cruciaal aspect voor de toekomst van deze nieuwe economie, voor het respecteren van het arbeidsrecht en de bescherming van de consumenten binnen deze digitale Europese markt die in volle opbouw is.

Als socialisten stellen wij een ander model voor dan de maximalisering van de winst en de ongelijke verdeling van de vruchten van arbeid. Wij ijveren voor een model dat in de eerste plaats vooruitgang biedt aan de werknemers. Hiervoor moeten we de technologische evoluties combineren met onze waarden zoals solidariteit, rechtvaardigheid, gelijkheid en herverdeling.

De coöperatie is een ondernemingsvorm die het beste alternatief biedt voor het kapitalistische model. Ze laat toe om enkele initiatieven te nemen die het gemeengoed, waarden zoals gelijkheid en solidariteit, een andere werkorganisatie (minder hiërarchisch en meer gestoeld op het betrekken van de werknemers bij het nemen van beslissingen voor de onderneming) bevoordelen. Het is de meest relevante ondernemingsvorm om de nieuwe vormen van innoverend en gezamenlijk ondernemerschap te omkaderen en het individuele kapitalisme in vraag te stellen.

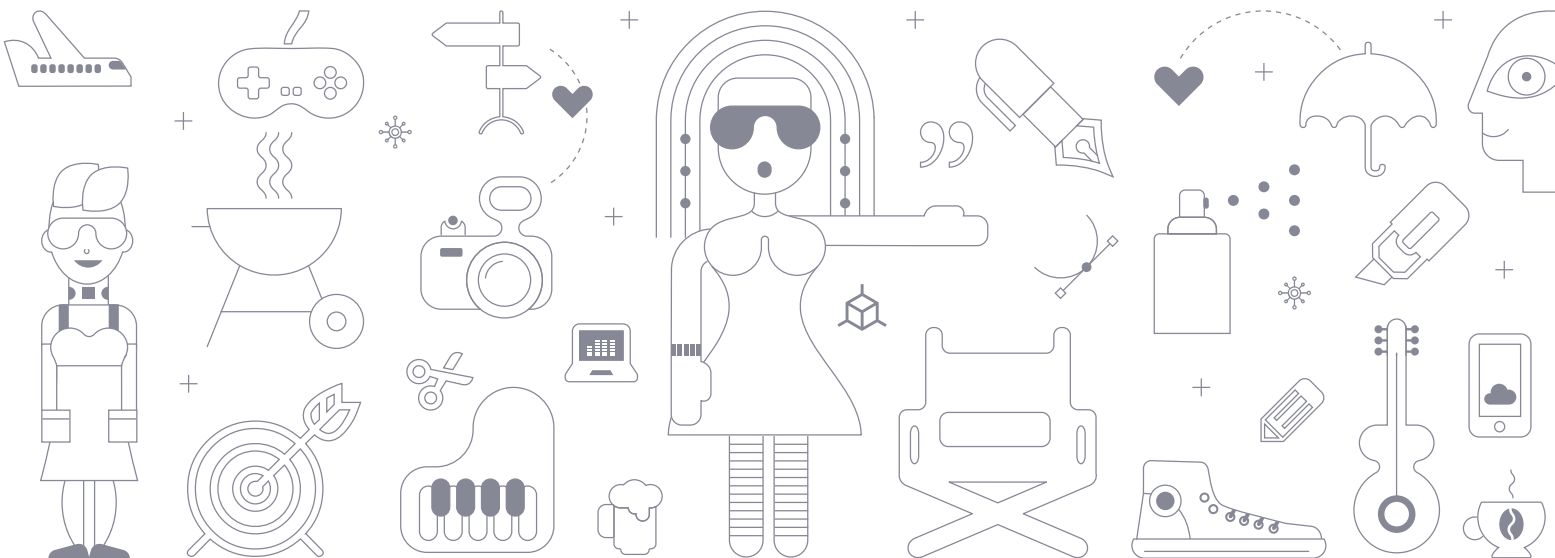
Het is ook een model dat zijn efficiëntie bewezen heeft. Het heeft globaal genomen beter kunnen weerstaan aan de economische en financiële crisis van 2008 dan het kapitalistische model. Het is een economisch duurzaam model dat banen produceert die weinig verplaatsingen vereisen en die waarde toevoegt aan de eigen investeringen. Het is ook een bijzonder efficiënt economisch model.

SMart omzetten in een coöperatieve onderneming door middel van een proces van het participatieve reflectie «SMart in progress» staat, binnen het licht van deze verschillende elementen, garant voor verschillende mooie kansen in de toekomst voor de leden en voor de uitstraling en diversiteit van de culturele activiteit.

Elio di Rupo



Design graphique Isabelle Triboulloy - Mise en page : Maryne Lamblin
Editeur responsable : Sandrino Graceffa - SMart - Rue Emile Feron, 70 - B-1060 Bruxelles



EEN DENKKADER

voor een coöperatie in wording

De *writings* van *SMart in Progress*

SMart