2026

Een analyse van Thomas Blondeel

Iedereen wil meedoen!

Toch?

Smart | APMC

Bieden coöperaties meer kansen op participatie? Volstaat het om de waarden en het project van een coöperatie te onderschrijven om ook effectief te willen deelnemen, zich te engageren en verantwoordelijkheid op te nemen? Welke verbeteringen zijn mogelijk? Een analyse naar aanleiding van onderzoek naar de motivatie om deel te nemen aan participatieve activiteiten in een coöperatie, uitgevoerd in het kader van de master Managementwetenschappen aan de Universiteit Gent tussen 2022 en 2025.

"Never waste a good crisis"[1]*: het idee dat elke crisis kansen biedt is op zijn minst hoopgevend. En toch: telkens wanneer een paar van onze grote leiders stoere taal en wapenarsenaal aanwenden om hun grote gelijk af te dwingen, schieten we collectief in een kortetermijnkramp. We vragen liever steekvlamoplossingen van onze overheid om – op eigen kosten dus – toch maar ons (consumptie)gedrag te kunnen aanhouden. Waarom gebruiken we de crisismomenten niet om het heft écht in handen te nemen?*

De coöperatie: een garantie op participatie?

Nochtans liggen minder paniekerige oplossingen voor het grijpen dankzij het coöperatieve ondernemingsmodel. Coöperaties worden internationaal erkend als een ondernemingsvorm die niet alleen economische, maar ook sociale en culturele doelstellingen nastreeft en zo een alternatief is voor ongebreideld kapitalisme.

Want waar kapitalistische ondernemingen doorgaans winstmaximalisatie vooropstellen, staat bij coöperaties de **waardecreatie** voor alle leden en belanghebbenden centraal, met respect voor mens én milieu. De **internationale coöperatieve alliantie (ICA)** definieert coöperaties dan ook als *autonome organisaties van personen die zich vrijwillig verenigen om gezamenlijke noden te behartigen via een onderneming die ze samen bezitten en democratisch controleren*[2]. Dat betekent dat coöperaties hun diensten en producten aanbieden aan consumenten, maar ook dat die consumenten veel méér kunnen zijn dan enkel klant. Ze kunnen aandeelhouder of lid worden van de coöperatie die hun goederen en diensten produceert en zo meebepalen hoe die productie tot stand komt.

Actief betrokken zijn bij het bestuur van de coöperatie is belangrijk voor de leden en voor de coöperatieve onderneming[3]. Als consument-lid kan je er mee op toezien dat de coöperatie kwalitatieve producten en diensten levert aan een correcte prijs. En ook werknemers kunnen lid worden van de coöperatie waar ze

1 Het citaat "Never let a good crisis go to waste" wordt toegewezen aan Winston Churchill, https://www.oecd.org/en/blogs/2019/03/never-let-a-good-water-crisis-go-to-waste.html

2 International Cooperative Alliance, z.d. https://www.ica.coop/en

3 Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, *20*(4), 797-809. https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1177/14761270221127628

werken, wat voor een sterke loyale band zorgt en de productiviteit verhoogt.

De coöperatieve structuur garandeert immers **overleg tijdens de besluitvorming**. Alle leden hebben stemrecht en kunnen mee richting geven aan de organisatie via de algemene vergadering of een bestuursmandaat. Dat bevordert de transparantie en verleent de coöperatie een democratische legitimiteit. Een coöperatie kan duurzaam functioneren omdat de belangen van de coöperatie als leverancier samenvallen met de belangen van haar leden, de klanten, werknemers of andere betrokkenen die samen mede-eigenaar zijn van de onderneming.

Het succes van een coöperatie berust dus op **actieve betrokkenheid**: hoe groter de participatie, hoe sterker de leden én de organisatie worden[4]. Toch blijkt het in de praktijk vaak een uitdaging om een voldoende hoge participatiegraad te bereiken.

Bij producentencoöperaties (bijvoorbeeld in de landbouwsector[5]) en consumentencoöperaties (bijvoorbeeld in de energiesector[6]) blijkt dat leden zich vooral aansluiten omwille van de economische voordelen, uit morele overtuiging of om toegang te krijgen tot sociale netwerken[7]. De redenen waarom leden van een **werkerscoöperatie** zich engageren binnen hun organisatie zijn minder duidelijk. Daarom onderzochten we wat de drijfveren zijn van de leden van de Belgische werkerscoöperatie **Smart** om zich naast hun economische relatie ook te engageren binnen de bestuursorganen.

Deelnemen is één ding, een engagement opnemen is nog iets anders

Een van de basisprincipes is dat leden zich vrijwillig aansluiten bij een coöperatie[8]. Ze doen dat omdat ze geloven dat de onderneming kan voorzien in een aantal van hun economische, sociale of culturele behoeften. Als lid en mede-eigenaar van de coöperatie bepalen ze bovendien mee hoe de coöperatie bestuurd wordt.

Dankzij de **democratische manier van werken** zien de leden erop toe dat de coöperatie haar doelstellingen naleeft – voorzien in de behoeften van de leden – en werkt volgens de coöperatieve waarden zoals gelijkheid en solidariteit. Leden vervullen dus verschillende rollen binnen een coöperatie. Naast hun economische relatie als klant (of werknemer, of leverancier) zijn ze mede-eigenaar en nemen ze deel aan de besluitvorming.

De meest voor de hand liggende reden om een beroep te doen op een coöperatie is veelal **praktisch en economisch** van aard. Zo verenigen landbouwers zich in

4 Hollebecq, H. (2020). Impact en succesfactoren van werkers- en ondernemingencoöperaties. *OVER.WERK Tijdschrift Van Het Steunpunt Werk,* Uitgeverij Acco, 2(2020), 135-136.

5 Jiménez, M.C., Martí, E.G., & Ortiz M.J.H. (2010). Member Commitment in Olive Oil Co-operatives: Cause and Consequences. *Journal of Co-operative Studies*, 43(2), 24-35.

6 Van Klingeren, F., & De Moor, T. (2024). Ecological, financial, social and societal motives for cooperative energy prosumerism: measuring preference heterogeneity in a Belgian energy cooperative. *Energy, Sustainability and Society*, *14*(1), 1-35. https://doi.org/10.1186/s13705-024-00444-5

7 Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, *20*(4), 797-809. https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1177/14761270221127628

8 Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, *37*(6), 2168-2177. https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.02.009

een melkcoöperatie om schaalvoordelen te creëren[9], of kiezen consumenten voor een energiecoöperatie om (groene) stroom tot in hun huis te krijgen tegen een correcte prijs[10]. Daarnaast spelen ook morele motieven een rol.

Zo kiezen heel wat klanten van een energiecoöperatie bewust voor ecologisch en lokaal opgewekte energie. Dankzij het coöperatieve model weten ze dat ze geen select clubje aandeelhouders rijk maken en dat de productie rekening houdt met mens en milieu. De manier waarop diensten en producten worden geproduceerd, sluiten dus aan bij bepaalde waarden[11].

Een coöperatie besturen vraagt natuurlijk ook wel een inspanning[12]. En het is voor leden niet altijd even duidelijk wat het inhoudt om deel te nemen aan bestuursactiviteiten.

Participatie is met andere woorden niet altijd vanzelfsprekend. Drempels zoals tijdsgebrek, onduidelijke communicatie of een te grote fysieke afstand tot de organisatie kunnen de betrokkenheid belemmeren. Daardoor bestaat er een breed spectrum aan vormen van ledenparticipatie, gaande van een relatief passief lidmaatschap over een occasionele deelname aan een enquête tot het opnemen van een bestuursmandaat[13].

Voor coöperaties is de **betrokkenheid van de leden cruciaal**. Actieve betrokkenheid versterkt de loyaliteit tussen lid en organisatie, vermindert de kans op misbruik en vergroot de veerkracht van zowel de organisatie als de leden[14]. Maar betrokkenheid vraagt ook aanzienlijke inspanningen van beide partijen. Bestuursmandaten binnen coöperaties die erkend zijn als sociale onderneming zijn in België onbezoldigd, wat betekent dat leden zich op vrijwillige basis als bestuurder engageren.

En ook de organisatie moet een zekere **inspanning leveren om leden te activeren**. Zo moet ze duidelijk communiceren rond de manieren waarop leden kunnen deelnemen aan het coöperatieve leven[15]. Leden moeten weten aan welke werkgroepen of bestuursorganen ze kunnen deelnemen, welke impact ze daar kunnen hebben maar ook waar de grenzen van hun invloed liggen. Alleen duidelijke communicatie voorkomt verkeerde verwachtingen. Bovendien brengt een heterogene groep leden – met bijvoorbeeld grote verschillen in leeftijd of achtergrond – uiteenlopende verwachtingen met zich mee. En dat kan spanningen veroorzaken.

9 Friedel, S., & Dufays, F. (2022). *From theory to practice: Social capital in agricultural cooperatives in Flanders, Belgium*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2_9

10 Paradies, G. L., Wijn, R., & Attema, R. (2013). *Drijfveren voor actieve participatie in lokale energie coöperaties*. Delft: TNO.

11 Bouchard, M. J., Chiara Carini, Hyungsik Eum, Madeg Le Guernic, & Damien Rousselière. (2020). Statistics on Cooperatives: Concepts, classification, work and economic contribution measurement. In *International Labour Office*. ILO. https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2020/11/ILO-CIRIEC-COPAC-Publ_OK.pdf

12 Apostolakis, G., & Van Dijk, G. (2018). Cooperative organizations and members' role: a new perspective. In *Cooperative organizations and members' role: a new perspective: Apostolakis, George, Van Dijk, Gert*. CIRIEC International, Université de Liège.

13 Develtere, P., Meireman K., & Raymaekers, P. (2005). Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot in de coöperatie. Leuven, HIVA –KU Leuven.

14 Billiet, A., Bruneel, J., en Dufays, F. (2023). Exit, Voice, or Both: Why Organizations Engage With Stakeholders. *Business & Society, 0*(0).

15 Fonteneau, B., & Gijselinckx, C. (2010). De vennoten: het hart van de coöperatie. E-note 9. *E-note Cera Steunpunt Coöperatief ondernemen*.

Een blik op werkerscoöperatie Smart

Smart is een Belgische werkerscoöperatie die ontstond in de artistieke sector en intussen leden telt die actief zijn in heel uiteenlopende domeinen zoals communicatie, consultancy en de podiumkunsten. Smart biedt haar leden administratieve, juridische en economische ondersteuning, zodat zij zich kunnen concentreren op hun kernactiviteiten[16].

Via een bevraging bij twaalf personen werd onderzocht waarom de leden van Smart zich al dan niet engageren in participatieve activiteiten van de coöperatie. De respondenten verschilden in geslacht, leeftijd, sector, lidmaatschapsduur en mate van betrokkenheid. Sommigen waren al jarenlang actief binnen bestuursorganen, anderen beperkten zich tot het gebruik van de dienstverlening.

Uit de interviews kwamen vijf kernfactoren naar voren die leden tot participatie stimuleren:

Menselijk contact en samenwerking
Rechtstreeks contact met medewerkers en andere leden versterkt het gevoel van verbondenheid. Leden zijn gemotiveerd om een actieve rol op te nemen wanneer ze zich persoonlijk erkend en gewaardeerd voelen en samen projecten kunnen ontwikkelen.

Directe communicatie
Persoonlijk aangesproken worden, via telefoon of een gerichte uitnodiging, verhoogt de kans op actieve deelname aanzienlijk. Algemene mailings hebben minder overtuigingskracht.

Openheid en toegankelijkheid
Een inclusieve en gastvrije sfeer waarin leden zich welkom voelen, vergroot de bereidheid om deel te nemen.
De fysieke ontmoetingsplaatsen en de laagdrempeligheid van Smart dragen daartoe bij.

Behoefte aan inspraak
Sommige leden hechten veel belang aan de mogelijkheid om beslissingen te beïnvloeden die rechtstreeks te maken hebben met hun werk en de dienstverlening.

Sneeuwbaleffect
Positieve ervaringen met eerdere participatie leiden vaak tot herhaald en verdergaand engagement.

Tegelijkertijd werden verschillende drempels vastgesteld die een deelname aan het beheer van de coöperatie moeilijker maken:

Algemene communicatie
Massacommunicatie of anonieme mailings overtuigen leden zelden. Algemeen verspreide informatie verdwijnt vaak in overvolle mailboxen.

Focus op dienstverlening
Voor veel leden is Smart vooral een dienstverlener. Zij zien zichzelf in de eerste plaats als klant en zolang de dienstverlening goed verloopt, zien ze weinig redenen om deel te nemen aan participatieve activiteiten.

Tijdsgebrek
Werkdruk en privéverplichtingen beperken de beschikbare tijd om zich te engageren. Participatie vergt een inspanning die niet altijd haalbaar is.

16 https://smartbe.be/nl/wie-zijn-wij/

Perceptieproblemen
Sommige leden ervaren bestuursactiviteiten als weinig aantrekkelijk, te bureaucratisch of onvoldoende relevant voor hun eigen situatie.

Ontbrekend gemeenschapsgevoel
Niet alle leden voelen zich deel van het collectief. Zonder gevoel van gedeelde identiteit of gezamenlijke missie neemt de bereidheid om bij te dragen af.

Deze resultaten tonen aan dat participatie niet vanzelfsprekend is, zelfs niet in een organisatie waarvan de ideologie gestoeld is op samenwerking en democratie.

Praktische behoeften versus ideologisch engagement

De betrokkenheid van leden in werkerscoöperaties is een complex samenspel van idealistische, praktische en contextuele factoren. Hoewel waarden zoals solidariteit een belangrijke rol spelen, blijken praktische omstandigheden zoals beschikbare tijd en de manier waarop gecommuniceerd wordt vaak doorslaggevend voor de vraag of iemand al dan niet een actieve rol opneemt.

Dat legt een fundamentele spanning bloot. Coöperaties benadrukken vaak dat hun kracht schuilt in de ideologische en sociale dimensie, maar in de praktijk blijken veel leden zich vooral te laten leiden door concrete en praktische afwegingen. Zonder directe communicatie en duidelijke meerwaarde zijn participatieve initiatieven onvoldoende aantrekkelijk. Daarnaast moeten coöperaties rekening houden met de grote diversiteit onder hun leden. Sommigen zijn in de eerste plaats op zoek naar een goede dienstverlening, terwijl anderen veel belang hechten aan inspraak, gemeenschapsvorming en actief engagement.

Het is daarom essentieel om aangepaste participatiestrategieën te ontwikkelen die op uiteenlopende verwachtingen en motivaties zijn afgestemd.

Werkerscoöperaties kunnen hun legitimiteit en veerkracht versterken door de drempels weg te nemen en leden actief te motiveren. Het succes van participatieve initiatieven hangt af van de mate waarin de coöperatie de brug kan slaan tussen de verschillende rollen die leden hebben, als "consument" en afnemer van diensten of producten en anderzijds als "mede-eigenaars" van de onderneming. Daarom doen coöperaties er goed aan om in te zetten op volgende aandachtspunten:

Investeer in persoonlijke communicatie
Gerichte en persoonlijke uitnodigingen zijn veel effectiever dan algemene mailings. Leden persoonlijk aanspreken versterkt hun gevoel van betrokkenheid.

Organiseer laagdrempelige activiteiten
Participatie moet toegankelijk zijn, zowel qua tijdsinvestering als qua vorm. Kleinschalige bijeenkomsten, goed begeleid en professioneel gefaciliteerd, spreken meer aan dan formele of logge vergaderingen.

Versterk het gemeenschapsgevoel
Creëer fysieke en sociale ontmoetingsplaatsen waar leden zich welkom voelen en elkaar kunnen ontmoeten. Zo groeit het gevoel dat ze deel uitmaken van een gemeenschap.

Maak rollen en structuren helder
Transparantie over de werking van de coöperatie en verantwoordelijkheden van de verschillende organen helpen leden beter te begrijpen waar en hoe ze een bijdrage kunnen leveren.

Heb oog voor diversiteit
Omdat leden uiteenlopende profielen, verwachtingen en behoeften hebben, moet de coöperatie flexibel inspelen op verschillende motivaties en drempels.

Participatie is geen vanzelfsprekendheid, maar een proces dat zorgvuldig moet worden ondersteund. Coöperaties vormen een duurzaam alternatief voor kapitalistische ondernemingsvormen. Hun potentieel kan echter pas volledig worden benut wanneer leden zich niet alleen beschouwen als klanten of afnemers van producten en diensten, maar ook als actieve mede-eigenaars.

De toekomst van werkerscoöperaties hangt niet alleen af van hun economische prestaties maar evenzeer van hun vermogen om leden te engageren op een manier die praktisch haalbaar en maatschappelijk betekenisvol is. **Het is dus niet alleen een organisatorische uitdaging, maar ook een maatschappelijke opdracht om de betrokkenheid te versterken**. Door te investeren in persoonlijke relaties, heldere communicatie en een inclusieve cultuur kunnen werkerscoöperaties hun democratische fundament versterken en bijdragen aan een duurzamere economie.

Thomas Blondeel
April 2026

BRONNEN

Georges APOSTOLAKIS en Gert VAN DIJK, "Cooperative organizations and members' role: a new perspective", in AD., *Cooperative organizations and members' role: a new perspective*, CIRIEC International, Université de Liège, n°4/2018

Adrien BILLIET, Johan BRUNEEL, Frédéric DUFAYS, "Exit, Voice, or Both: Why Organizations Engage With Stakeholders", in *Business & Society,* 0(0)/2023

Marie J. BOUCHARD, Chiara CARINI, Hyungsik EUM, Madeg LE GUERNIC en Damien ROUSSELIÈRE, "Statistics on Cooperatives: Concepts, classification, work and economic contribution measurement", in *International Labour Office*, ILO, 2020

Flore BRIDOUX en JW. STOELHORST, "Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future", in *Strategic Organization*, *20*(4)/2022, pp. 797–809

Patrick DEVELTERE, Katrien MEIREMAN, Peter RAYMAEKERS, *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot in de coöperatie*, Leuven, HIVA –KU Leuven, 2005

Bénédicte FONTENEAU en Caroline GIJSELINCKX, "De vennoten: het hart van de coöperatie. E-note 9", in *E-note Cera Steunpunt Coöperatief ondernemen*, 2010

R. Edward FREEMAN en David L. REED, "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", in *California Management Review*, 25(3)/1983, pp. 88–106

Stefanie FRIEDEL en Frédéric DUFAYS, *From theory to practice : Social capital in agricultural cooperatives in Flanders, Belgium*, Springer, 2022

Julia HÖHLER en Rainer KÜHL, "Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization – a literature review", in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4)/2018, pp. 697–712

Hannes HOLLEBECQ, "Impact en succesfactoren van werkers- en ondernemingencoöperaties", in *OVER. WERK Tijdschrift Van Het Steunpunt Werk,* Uitgeverij Acco, 2/2020, pp. 135–136

Maria Carmen JIMÉNEZ, Elisa Garcia MARTÍ, María Jesús Hernández ORTIZ, "Member Commitment in Olive Oil Co-operatives: Cause and Consequences", in *Journal of Co-operative Studies*, 43(2)/2010, pp. 24–35

Sonja NOVKOVIC, "Defining the co-operative difference", in *The Journal of Socio-Economics*, *37*(6)/2008, pp. 2168–2177

Geerte PARADIES, Remco WIJN en Roelien ATTEMA, *Drijfveren voor actieve participatie in lokale energie coöperaties*, Delft: TNO, 2013

Fijnanda VAN KLINGEREN en Tine DE MOOR, "Ecological, financial, social and societal motives for cooperative energy prosumerism: measuring preference heterogeneity in a Belgian energy cooperative", in *Energy, Sustainability and Society*, *14*(1)/2024, pp. 1–35

Over de APMC (PVCB)

De Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC – Professionele Vereniging van Creatieve Beroepen of PVCB in het Nederlands) is een vzw die sinds 2012 deel uitmaakt van het project Smart.

Ze publiceert analyses en organiseert workshops, debatten en conferenties in het kader van 'levenslang leren'. Daarvoor is ze erkend door en kan ze rekenen op een subsidie van de Federatie Wallonië-Brussel.

Thema's zijn onder meer het werkgelegenheidsbeleid, de impacteconomie, het culturele beleid, de sociale zekerheid, de verdediging van autonome werkers, commons enz.

Omdat de vzw subsidies van de Federatie Wallonië-Brussel ontvangt, wordt slechts een beperkt aantal analyses in het Nederlands vertaald.

smartbe.be/nl/publicaties

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Gepubliceerd onder Creative Commons licentie – APMC-PVCB Smart. Met de steun van de Federatie Wallonië-Brussel

E.R./V.U.: Anne-Laure Desgris, Sylvie Marique – Smart – Rue Coenraetsstraat 72 – 1060 Bruxelles—Brussel

Smart | APMC