

PROEFSCHRIFT

Van startup naar coöperatie

Governance in jonge (woon)coöperaties en voorstel tot ontwerp voor Oak Tree Projects cvba-so

Michèle Vermeire

februari 2019

Inhoud

1	Inleiding.....	6
1.1	Oak Tree Projects cvba-so.....	6
1.2	De uitdaging	6
1.3	Methodologie	7
1.4	Terminologie	8
1.5	Drie (woon)coöperaties	9
1.5.1	Collectief Goed.....	9
1.5.2	De Landgenoten.....	9
1.5.3	Wooncoop.....	10
2	Analyse	11
2.1	Coöperatief ondernemen, een paradox?	11
2.2	Expertise versus vertegenwoordiging	12
2.2.1	De paradox.....	12
2.2.2	Expertise	13
2.2.3	Vertegenwoordiging	14
2.2.4	Conclusie	16
2.3	Performantie versus belang van de leden	17
2.3.1	De paradox.....	17
2.3.2	Performantie	17
2.3.3	Belang van de leden.....	18
2.3.4	Conclusie	21
2.4	Controle versus ondersteuning	22
2.4.1	De paradox.....	22
2.4.2	Controle	22
2.4.3	Ondersteuning.....	23
2.4.4	Conclusie	24
2.5	Algemene conclusie	25

3	Voorstel tot ontwerp	26
3.1	Expertise.....	26
3.2	Vertegenwoordiging.....	27
3.3	Performantie	27
3.4	Belang van de leden	28
3.5	Controle.....	28
3.6	Ondersteuning	29
3.7	Conclusie.....	30
	Bijlagen	31
	Bijlage 1 - Participatiegraad in Oak Tree Projects cvba-so.....	31
	Bijlage 2 - Democratisch traject uitbreiding raad van bestuur	33
	Bijlage 3 - Toegankelijkheid van de algemene vergadering	35
	Nawoord.....	37
	Referenties.....	38

Samenvatting

In dit proefschrift werk ik toe naar een voorstel tot ontwerp voor de governance in onze jonge wooncoöperatie, Oak Tree Projects. Wij staan voor de grote uitdaging om onze werking om te vormen van een startup met drie bestuurders (die intussen goed op elkaar ingespeeld zijn) naar een coöperatie met democratisch bestuur, zonder al te veel aan performantie in te boeten. Ik ga daarom op zoek naar wat een goed democratisch bestuur betekent voor een coöperatie, zowel in de theorie als in de praktijk. Cornworth (2004) beschouwt coöperatief ondernemen als een verzameling van tegenstrijdigheden met een fragiel evenwicht.

Vertegenwoordiging van de leden in de raad van bestuur is voor een coöperatie vanzelfsprekend. Hoe is dat te rijmen met de expertise die nodig is om te besturen? Een coöperatie heeft als doel het gezamenlijk belang van de leden na te streven. Hoe is dat te rijmen met de performantie van een organisatie? Deze twee tegenstrijdigheden weerleg ik aan de hand van resultaten van andere onderzoekers én voorbeelden uit de praktijk van drie (woon)coöperaties. Vertegenwoordigers brengen net expertise mee en een mix van competenties maakt de beslissingen sterker. Coöperaties zijn missie-gedreven organisaties en streven niet naar winstmaximalisatie, waardoor de performantie net wel in lijn ligt met de belangen van de leden. Waarom dat zo is? Omdat deze tegenstrijdigheden stelen op de assumptie dat mensen rationeel zijn, en hun eigenbelang voorop zetten. Terwijl de initiatiefnemers van een coöperatie net sociaal zijn en het goede willen doen. Novkovic en Miner (2015) beschouwen dit ‘humanisme’ als een concurrentieel voordeel voor de governance van coöperaties. Enkel voor de derde tegenstrijdigheid, tussen controle en ondersteuning, moet ik Cornworth gelijk geven. Niet omwille van de assumptie van eigenbelang, maar omdat een goede mix van vertrouwen en wantrouwen aan de basis ligt van een goed presterend team. Samen met een democratische vertegenwoordiging zorgt dit ervoor dat performantie en democratisch bestuur perfect verenigbaar zijn. Daar moet dan ook de focus liggen voor Oak Tree Projects in deze transitie.

1 Inleiding

1.1 Oak Tree Projects cvba-so

Oak Tree Projects cvba-so is een coöperatief woonmodel dat inclusiehuizen bouwt in cohousingprojecten waar vier of vijf (jong)volwassenen met een ondersteuningsnood begeleid zelfstandig kunnen wonen. De coöperatie bouwt, verhuurt en beheert de huizen, faciliteert de organisatie van de zorg en begeleidt de integratie in de cohousing gemeenschap.

De coöperatie is opgericht in 2017 door drie natuurlijke personen met een warm hart en ondernemingszin. De aandeelhouders zijn de oprichters (categorie A), bewoners en familieleden (categorie B) en sympathisanten (categorie C), in totaal een 50-tal.

Het uiteindelijke doel van de coöperatie is een Oak Tree huis in ieder nieuw cohousingproject, met in totaal 400 woonunits voor begeleid zelfstandig wonen voor personen met een ondersteuningsnood om zo bij te dragen tot een betaalbare en inclusieve samenleving.

1.2 De uitdaging

Bij de oprichting kozen we voor een coöperatieve vennootschapsvorm met sociaal oogmerk, enerzijds vanuit praktische overwegingen om de economische participatie te faciliteren, anderzijds om het sociaal oogmerk ook intergenerationeel veilig te stellen. Een coöperatie zou – ook als wij er niet meer zijn – verder bestuurd worden door bewoners en hun netwerk, en niet zo makkelijk ten prooi vallen aan overname door organisaties die louter winst najagen. Na kennismaking met Coopkracht en de verdere verdieping in de ICA-principes, werd de werkelijke kracht van een coöperatie duidelijk en groeide ook het besef van een coöperatieve identiteit.

Op dit moment is onze governance nog niet helemaal aangepast aan die coöperatieve identiteit. Oak Tree Projects bevindt zich nog in startup fase. Eén van de drie oprichters is gedelegeerd bestuurder, en samen vormen we de raad van bestuur. Tijdens het voorbije eerste boekjaar lag de focus op de performantie van het business plan en het goed operationeel functioneren van ons kleine team. In mei 2019 gaat voor het eerst de algemene vergadering door. Op dat moment krijgt de raad van bestuur ook extra vertegenwoordiging vanuit de aandeelhouders categorie B, de bewoners en hun familie. Oak Tree Projects staat dus voor een belangrijke transitie. Wij willen dit momentum aangrijpen om onze coöperatieve identiteit te verankeren in de governance. Daartegenover staat dat we liever niet te veel afbreuk doen aan de flexibiliteit en efficiëntie van de huidige werking.

De uitdaging ligt er dan ook in een governance model te ontwerpen dat performantie en democratische participatie zo optimaal mogelijk met elkaar verzoent.

1.3 Methodologie

Voor de literatuurstudie heb ik een beroep gedaan op de inhoud van de lezing van Johan Bruneel (in het kader van de opleiding Postgraduaat Coöperatief Ondernemen) en de literatuurlijst die erbij hoorde. Onderwerp van die lezing waren o.a. de verschillende concurrerende governance paradigma's en de impact ervan op de samenstelling en werking van de raad van bestuur.

Twee tegengestelde paradigma's dienden als referentie voor een empirisch mini-onderzoek bij drie Vlaamse (woon)coöperaties. Daarvoor heb ik bij de volgende personen een interview afgenomen:

- Adje Van Oekelen, Beweging, Pers en Communicatie - De Landgenoten
- Marieke Verdeyen en Jamal Belmahi, respectievelijk opbouwwerker en coördinator - Collectief Goed
- Karel Lootens, medeoprichter - Wooncoop.

De inzichten uit de literatuurstudie en het empirisch mini-onderzoek vormen de basis voor het voorstel tot ontwerp voor Oak Tree Projects, de coöperatie waarvan ik zelf voorzitter van de raad van bestuur ben.

Om bij dit voorstel tot ontwerp rekening te kunnen houden met de verwachtingen van de huidige bestuursleden, heb ik ook interviews afgenomen van Danaë Van den bossche, medeoprichter en gedelegeerd bestuurder, en Myriam Vereecke, medeoprichter en bestuurslid.

1.4 Terminologie

In dit proefschrift gebruik ik een aantal termen die niet zozeer duiden op personen dan wel op de rol die deze personen opnemen. Meerdere rollen kunnen in één en dezelfde persoon aanwezig zijn, wat zeker in kleine startende coöperaties het geval is.

- Leden/aandeelhouders: de personen die effectief economisch participeren
- Management team/team/gedelegeerd bestuurder: de personen die een operationele rol hebben in de organisatie.
- Bestuurder: de persoon die de rol van bestuurder opneemt in de raad van bestuur, maar niet noodzakelijk aandeelhouder is.
- Vertegenwoordiger: aandeelhouder die de rol van bestuurder opneemt
- Afgevaardigde: de vertegenwoordiger die als afgevaardigde optreedt voor de achterban en hun belangen behartigt.

1.5 Drie (woon)coöperaties

1.5.1 Collectief Goed

Collectief Goed cvba-so is een coöperatief woonmodel dat goede betaalbare woningen verhuurt aan grote gezinnen in een maatschappelijk kwetsbare positie. De coöperatie renoveert leegstaande woningen op een creatieve manier en verhuurt ze nadien aan lage prijzen via een sociaal verhuurkantoor. De gezinnen worden lid van de coöperatie.

De coöperatie werd in 2014 opgericht door drie sociale partners. De aandeelhouders zijn de oprichters (categorie A), een 30-tal gezinnen die huren (categorie B) en sympathisanten (categorie C).

Het uiteindelijke doel van de coöperatie is 70 woningen renoveren in Antwerpen en een basismodel ontwikkelen dat ook in andere steden opgestart kan worden, gekoppeld aan beleidswerk.

1.5.2 De Landgenoten

De Landgenoten cvba-so is een coöperatief landbouwmodel met als doel landbouwgrond aan te kopen en te verhuren aan gecertificeerde biologische landbouwbedrijven. Deze landbouwbedrijven worden lid van de coöperatie.

De coöperatie werd opgericht in april 2014 door een groot aantal middenveldorganisaties. De aandeelhouders zijn de oprichters en bestuurders (categorie B) en een 1000-tal landbouwers en sympathisanten (categorie A).

Het uiteindelijke doel van de coöperatie is duurzame toegang tot grond realiseren voor bio-boeren en de katalysator zijn voor lokale duurzame landbouwprojecten in Vlaanderen.

1.5.3 Wooncoop

Wooncoop cvba is een wooncoöperatie die woningen koopt, renoveert en verhuurt, meestal in één of andere vorm van samenhuizen of co-wonen.

De coöperatie werd opgericht in 2017 door drie natuurlijke personen met een visie op ruimtelijke ordening en sociaal ondernemen. De aandeelhouders zijn de werkende vennoten (categorie A), de bewoners (categorie B) en sympathisanten (categorie C), in totaal 159.

Het uiteindelijke doel van de coöperatie is goed wonen in een stedelijke context opnieuw betaalbaar maken voor een breed publiek (wonen aan kostprijs), het recht op levenslang wonen garanderen en een grote variatie aan woonunits aanbieden.

2 Analyse

2.1 Coöperatief ondernemen, een paradox?

Het vakgebied Economie probeert het coöperatief ondernemen vaak te analyseren en beschrijven vanuit een denkkader dat in de loop der jaren vorm gekregen heeft en bestaat uit modellen en theorieën, paradigma's voor corporate ondernemingen. Veel economen zien intussen wel in dat die bestaande paradigma's tekort schieten en niet zomaar getransponeerd kunnen worden naar coöperatieve ondernemingen. Zo ook Chris Cornforth, professor aan de Open University Business school in Engeland, en auteur van een aantal boeken over de rol van raden van bestuur in overheidsinstellingen en vrijwilligersorganisaties. In 2004 benaderde hij de governance van coöperaties vanuit een nieuw conceptueel framework: als we vertrekken vanuit de bestaande paradigma's rond governance, en we nemen deze samen, dan komen we tot een multi-paradigm paradox perspective. Hij beschrijft de drie belangrijkste paradoxen waar een raad van bestuur mee te maken krijgt, inclusief een aantal aanbevelingen om hiermee om te gaan.

1. Expertise versus vertegenwoordiging
2. Performantie versus het belang van de leden
3. Controle versus ondersteuning

Deze paradoxen zijn gebaseerd op de klassieke corporate assumptie dat mensen rationele economische wezens zijn, die hun eigenbelang voorop zetten en enkel extrinsiek te motiveren zijn. Het voorschrift om hier aan tegemoet te komen is dan ook een governance model met focus op het in evenwicht houden van mogelijke tegenstrijdige belangen.

Als we kijken naar de definitie van een paradox, dan lezen we in de online Nederlandse encyclopedie: "Een paradox is een ogenschijnlijke tegenstrijdige situatie, die lijkt in te gaan tegen ons gevoel voor logica, onze verwachting of onze intuïtie. Ogenschijnlijk, omdat de vermeende tegenstrijdigheid veelal berust

op een denkfout of een verkeerde redenering”. De denkfout of verkeerde redenering hier is dat in een coöperatie dezelfde assumptie geldt als in een gewone onderneming. En dat is niet zo.

Sonja Novkovic, onderzoeker aan het Canadian Coop Research Center en Karen Miner, hoofd van het Centre for Co-operative Management aan de Canadese St.Mary Universiteit, schreven in 2015, dat een coöperatie gebaseerd is op een totaal tegenovergestelde assumptie, namelijk dat mensen sociale wezens zijn, intrinsiek gemotiveerd om het goede te doen, en in staat om persoonlijke en groepsbelangen in evenwicht te houden. Ze omschrijven deze assumptie als humanisme, en zijn ervan overtuigd dat deze eigenschap coöperaties een voorsprong geeft als het komt op het ontwerpen van een governance model.

In de volgende hoofdstukken diep ik deze beide visies verder uit. Ik ga op zoek naar hoe andere onderzoekers hier tegenaan kijken en op welke manier deze paradoxen aanwezig zijn in de drie (woon)coöperaties.

2.2 Expertise versus vertegenwoordiging

2.2.1 De paradox

“Bestuursleden hebben de nodige expertise en ervaring om te besturen. ... Bestuursleden zijn vertegenwoordigers, die het belang van hun achterban dienen. ... Kun je van vertegenwoordigers verwachten dat ze de nodige expertise hebben om een goed bestuurslid te zijn?... Is het hun voornaamste rol in de raad van bestuur om de belangen van hun achterban te behartigen of om vanuit hun expertise het management te adviseren en ondersteunen?” (Cornforth, 2004:22-23, vertaling door auteur)

2.2.2 Expertise

Sir Horace Plunkett, grondlegger van de Plunkett Foundation, die kleine community-gebaseerde coöperaties in de UK ondersteunt, schreef 100 jaar geleden al dat om succesvol te zijn, er drie ‘betters’ nodig zijn: “Better farming, Better business, Better living”. (Couchman, 2014:12)

Vrij vertaald betekent dit: ken je sector, ken je business/coöperatie en ken je community. Volgens Plunkett maakt de kennis van de behoeften van je leden deel uit van de expertise die nodig is voor een goed bestuur. (Couchman, 2014).

“Een expertise met alleen maar focus op de business is gedoemd om te mislukken.” (Couchman, 2014:13, vertaling door auteur)

“Consumentencoöperaties met enkel leden-vertegenwoordiging slagen er vaak niet in om de coöperatie staande te houden in een snel veranderende markt.” (Birchall, 2015:30, vertaling door auteur).

Collectief Goed is gestart vanuit een aantal organisaties zoals CAW Antwerpen, de Sociale huisvestingsmaatschappij en Dienstenthuis. Van bij de start is er bij de interne bestuurders al veel expertise aanwezig op alle drie de ‘betters’ van Plunkett: opbouwwerkers (ken je community), ervaringsdeskundigen (ken je sector) en directeuren (ken je business/coöperatie). Daarbovenop trokken zij via externe bestuurders extra expertise aan, zowel voor ‘ken je sector’ (sociale tewerkstelling) als voor ‘ken je community’ (netwerk tegen armoede).

‘Ken je sector’ en ‘ken je community’ zijn ook voor de raad van bestuur van De Landgenoten een belangrijke poot. Het zijn dan ook de boeren-bestuurders die de kennismakingsgesprekken voeren met nieuwe kandidaat-boeren in hun regio. Het bezoek van een collega-boer geeft vertrouwen en zij hebben de nodige ervaring om landbouwtechnische zaken correct in te schatten. Deze belangrijke expertise breiden ze nog uit met een adviesgroep, samengesteld uit externe adviseurs, boeren-bestuurders en boeren zonder bestuursmandaat. De raad van bestuur van De Landgenoten is verder samengesteld uit zowel interne als externe bestuurders, gekozen omwille van een combinatie van engagement, partnership en expertise.

Er werd gekeken naar een goede mix, niettegenstaande volgens het team vooral ‘ken je business/coöperatie’ nog versterking kan gebruiken.

Bij Wooncoop is de vaste kern een klein groepje dat samen de essentie van de vennootschap vastlegde. Ze zijn pas gestart en bewust het eerste boekjaar niet op zoek gegaan naar nieuwe bestuurders. In 2019, tegen de eerste algemene vergadering, gaat de raad van bestuur wel uitbreiden, en ligt de focus op competenties bijeenbrengen die het bestuur vooruithelpen. Ze kiezen bewust voor complementaire profielen. De nieuwe bestuurders hoeven daarom niet noodzakelijk nu al aandeelhouder te zijn. Daarnaast denken zij ook aan een extra raad van wijzen of ad hoc stuurgroepen om over een aantal specifieke thema's te adviseren.

2.2.3 Vertegenwoordiging

“Alle coöperaties moeten een manier van ledenvertegenwoordiging voorzien in hun governance model, anders riskeren ze niet meer in lijn te zijn met de noden en verwachtingen van hun leden. In consumentencoöperaties, waar de business niet centraal staat in het leven van de leden zoals bij producentencoöperaties of werkerscoöperaties, vraagt het extra inspanning om de verschillende belangen te vertegenwoordigen.” (Birchall, 2015:28, vertaling door auteur)

Bij Collectief Goed zetelen in de raad van bestuur twee vertegenwoordigers van de bewonersgroep. Gezien de doelgroep van de coöperatie (grote gezinnen in een maatschappelijke kwetsbare positie) zijn deze vertegenwoordigers meestal van buitenlandse afkomst en spreken ze niet zo goed Nederlands. De coöperatie werkt daarom met een participatiemedewerker die hen hierin begeleidt. Het evenwicht vinden tussen efficiëntie en het op maat van de mensen werken, ervaren zij niet altijd als makkelijk. Maar vanuit hun visie kiezen zij expliciet voor dit model. De participatie van de bewoners staat centraal. In het begin was deze vertegenwoordiging nochtans niet evident. In de opstartfase hadden ze andere competenties nodig en moest het vooral efficiënt verlopen. De startgroep van bewoners zat dan ook in een aparte denkgroep. Maar nu de structuur er ligt, willen

ze de focus verleggen: de efficiëntie bewaken en toch de raad van bestuur verpersoonlijken. De vertegenwoordigers functioneren ook echt als afgevaardigden van de achterban en koppelen na de vergadering ook terug aan de rest van de groep. Het is voor de bewoners namelijk heel belangrijk dat de raad van bestuur representatief is, dat ze zich erin herkennen.

“Het kan ook voor kleine coöperaties zinvol zijn om in te zetten op een netwerk governance, met verspreide centra van besluitvorming, een systeem van subsidiariteit en het engagement van meerdere stakeholders.” (Novkovic en Minerr, 2015:20-21, vertaling door auteur)

Voor Wooncoop is de afvaardiging van de achterban in de raad van bestuur geen prioriteit. Omdat zij volop inzetten op een horizontaal netwerk, vinden zij het belangrijk dat de vertegenwoordigers (vanaf 2019 voor iedere categorie aandeelhouders minstens twee) als echte bestuurders van de vennootschap optreden. Zij gaan eerder op zoek naar expertise dan naar afvaardiging, want die zit vervat in de horizontale visie en het principe van subsidiariteit. Iedereen maakt deel uit van hun multi-stakeholder coöperatie: de werkende vennoten, de investeerders, de bewoners. Samen maken zij de woonprojecten mogelijk. Een project start ook pas op als er een lokaal ankerpunt is. Voor Gent zijn dat de initiatiefnemers van de coöperatie. Voor andere steden zijn dat trekkers die zich geroepen voelen om dat te doen. Iedere groep van bewoners van één project neemt samen de beslissingen én verantwoordelijkheden voor dat project. Dit horizontale netwerk is nog in volle opbouw. Vandaag werken de regionale ankerpunten nog niet helemaal autonoom en bestaat de opstart uit een zeer intensieve wisselwerking tussen lokaal ankerpunt en centrale dienst. Intussen werken de initiatiefnemers aan een draaiboek. Ze geloven immers niet in een coöperatie met enkel een centraal bestuur: het juridische, technische vehikel moet vanuit een ondersteunende dienst gebeuren, vanuit hun expertise, maar de dynamiek, de sfeer en de cultuur moeten lokaal zitten.

2.2.4 Conclusie

Expertise in de raad van bestuur is voor alle drie de coöperaties duidelijk belangrijk. Ze verwachten van de vertegenwoordigers de nodige expertise, zowel op het vlak van sectorkennis, als kennis over de behoeften van de leden. Waar die expertise minder evident is, vanwege de aard van de doelgroep bijvoorbeeld, worden de vertegenwoordigers en de raad van bestuur hierin versterkt door extra begeleiding via een participatiemedewerker.

Als de noodzakelijke expertise niet volledig te vinden is bij de aandeelhouders, gaan coöperaties extern op zoek om ze via extra (raadgevende) bestuurders of aparte adviesgroepen binnen te trekken.

De voornaamste rol van de vertegenwoordigers is in de drie coöperaties niet dezelfde. Waar het bij De Landgenoten en Wooncoop vooral gaat om expertise en competenties, is het bij Collectief Goed belangrijk een goede afvaardiging te hebben van de achterban en een herkenbare representatie.

Alle drie hebben ze evenwel een goede mix van expertise en vertegenwoordiging en erkennen ze het belang van voldoende diversiteit in de raad van bestuur.

“De aanwezigheid van diverse meningen in het bestuur bevordert het nemen van beslissingen, en de mogelijkheid tot controle. ...Een mix van interne en externe bestuurders zorgt voor waardevolle perspectieven. Interne bestuurders kennen de business en hebben een sterke verbinding met de organisatie. Externe bestuurders brengen inzichten mee van buitenaf” (Sundaramurthy and Lewis, 2003:408-409, vertaling door auteur)

2.3 Performantie versus belang van de leden

2.3.1 De paradox

“De rol van het bestuur is om de belangen van de ‘eigenaars’ te behartigen en als een goede huisvader om te gaan met hun middelen. ... De rol van het bestuur is de performantie te verhogen door waarde toe te voegen aan de strategie van de organisatie en aan de belangrijkste beslissingen. ...Bestuurders ervaren spanning bij het verdelen van de aandacht tussen beide rollen ...en rolconflict als ze beide willen combineren.” (Cornforth, 2004:24, vertaling door auteur)

2.3.2 Performantie

De performantie van een organisatie is de mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief worden uitgevoerd. Kenmerkend voor een coöperatie is dat deze missie-gedreven is, en de doelstelling niet ligt in de winstmaximalisatie maar eerder in het nastreven van het gezamenlijk belang van de leden.

De missie van Collectief Goed is het verbeteren van de woon- en leefsituatie van grote gezinnen in een maatschappelijk kwetsbare positie. Dat doen zij door huizen die leeg staan te renoveren, en ze onder de marktprijs te verhuren aan deze gezinnen. De bewoners van deze huizen zijn ook leden van de coöperatie. Hun gezamenlijk belang is betaalbaar en goed wonen.

De missie van Wooncoop is goed wonen betaalbaar maken voor een breed publiek. Dat doen zij door kwalitatieve huurwoningen te realiseren in een stedelijke context, en deze aan kostprijs te verhuren. De bewoners van de huurwoningen zijn ook leden van de coöperatie. Hun gezamenlijk belang is betaalbaar en goed wonen.

De missie van De Landgenoten is het duurzaam beheren van landbouwgrond als gemeengoed. Dat doen zij door landbouwgronden te kopen en te verhuren aan

bio-boeren. De boeren zijn ook leden van de coöperatie. Hun gezamenlijk belang is duurzame voedselvoorziening.

“Vanwege de vertrouwensrelatie tussen organisatie en leden ligt de nadruk op lage prijzen en kwaliteitsvolle producten ...en niet op winstmaximalisatie...toch ervaren ledenorganisaties druk vanuit externe stakeholders, zoals investeerders en banken” (Spear, 2004:46, vertaling door auteur)

Wooncoop gelooft niet in gratis geld. Een derde van de financiering is in handen van de bewoners, in ruil voor korting op de huurprijs. Een derde gebeurt via aandeelhouders die geen bewoners zijn, in ruil voor een dividend van 2%. Het overige via een lening bij de bank. Het uitkeren van dividend en de interesten op een lening zetten druk op de performantie en op de huurprijzen.

Ook de markt kan druk zetten. Dat ervaren ze bij De Landgenoten. Zij proberen hun missie te realiseren in een vrije markt, waar landbouwgrond steeds schaarser en duurder wordt en grondeigendom bij boeren nog steeds een hoog goed is (appeltje voor de dorst, iets doorgeven aan de volgende generatie). Hun business plan kent dan ook een langzame groei (ze hebben op dit moment slechts 17 ha in eigendom) waardoor hun werking sterk afhankelijk is van projectsubsidies. Het onzekere karakter van subsidies in combinatie met hun zwakkere positie op de markt, zet druk op de performantie.

2.3.3 Belang van de leden

In een coöperatie is de impact van beslissingen op het gezamenlijk belang cruciaal. De doelstelling is namelijk het dienen van dat belang. Zonder valt de noodzaak van de coöperatie weg. Om continu voeling te blijven houden met dat belang, zetten de coöperaties volop in op democratische participatie van de leden. Een belangrijk instrument hiervoor is de jaarlijkse algemene vergadering.

Bij Collectief Goed vinden ze het daarbij belangrijk dat alle aandeelhouders met kennis van zaken kunnen participeren. Iedereen heeft één stem, van sociale huisvestingsmaatschappij tot bewoner. Om ervoor te zorgen dat de stem van de

bewoners ook effectief hun eigen stem is, bereidt de participatiemedewerker de belangrijkste zaken met hen voor.

Bij De Landgenoten daarentegen weegt de stem van de B-vennoten zwaarder door dan die van de leden, de A-vennoten. B-vennoten zijn rechtspersonen (landbouwbedrijven en andere) die mee de missie onderschrijven. Het beheren van landbouwgrond als gemeengoed is voor hen belangrijker dan het belang van de leden.

Wooncoop ziet de algemene vergadering dan weer als een statisch gebeuren, iets wat ze moeten doen. De doelstelling van die algemene vergadering, namelijk de participatie van de aandeelhouders, willen zij lieven realiseren op die andere 364 dagen.

Naast de jaarlijkse algemene vergadering proberen de coöperaties ook op andere manieren participatie te faciliteren, met wisselend succes.

Roger Spear, professor Social Entrepreneurship aan de Open Universiteit van Milton Keynes, UK, concludeerde na onderzoek bij ledenorganisaties in 2004 dat leden weinig tot geen invloed hebben op het bestuur, net omwille van een lage participatiegraad. De redenen zijn divers: zijn er voldoende opportuniteiten om te participeren, wat zijn de voordelen voor de leden, hoe makkelijk is het om informatie in te winnen over de te nemen beslissingen. (Spear, 2004)

Bij de boeren van De Landgenoten is dat omdat ze bezig zijn met het runnen van hun bio-bedrijf en hun eigen bekommernissen hebben. Zij hebben vaak geen tijd en zin om een vragenlijst in te vullen of om mee een bedrijfsplan op te maken. De Landgenoten is daarom actief op zoek naar manieren om die participatiegraad te verhogen .

“In consumentencoöperaties is de loyaliteit van de leden vaak minder sterk, omdat de leden nog altijd de vrije keuze hebben om hun product of dienst ergens anders te kopen. Vaak ziet een professioneel management de leden eerder als consumenten, en ligt de focus op het tegemoet komen aan klantenvoorkeuren en

het veilig stellen van een concurrerende positie op de markt.” (Novkovic en Miner, 2015:17, vertaling door auteur)

De Landgenoten zien hun boer inderdaad als directe klant, die bij hen grond komt huren. Hij moet wel aandeelhouder worden, en de missie en visie van de coöperatie onderschrijven. Dat betekent biologisch (willen) werken als professionele bio-boer en zijn eigen netwerk mobiliseren om het nodige kapitaal op te halen. Hij mag dan wel ‘klant’ zijn, de focus van De Landgenoten ligt geenszins op een concurrerende positie. Het duurzame verhaal van de boer staat centraal. Op die manier draagt de boer mee de visie uit, zonder ‘eigenaar’ te zijn van de grond of de middelen. De eventuele meerwaarde blijft altijd in de coöperatie.

Anders is het bij Wooncoop, die het ‘eigenaar zijn’ zelfs expliciet mee opneemt in de baseline: ‘huren bij jezelf’. Alle meerwaarde vloeit ook rechtstreeks terug naar de leden via een korting op de huurprijs. Finaliteit is lagere huur en betaalbaar wonen.

Om het tekort aan ledenparticipatie op te vangen schuift Spear (2004) het Trustee model naar voor als het ideale governance model. Het Trustee model gaat ervan uit dat eigenaarschap niet de meest belangrijke factor is, maar dat ook de belangen van externe stakeholders in rekenschap moeten worden genomen. Dat zien we bij De Landgenoten. Bij een strategisch traject vragen zij de input van alle stakeholders, intern én extern. Ook als bestuurders een visietekst schrijven, betrekken ze daar mensen uit het werkveld bij.

Novkovic en Miner (2015) daarentegen zien de coöperatie als ‘common asset’. Een gemeenschappelijke eigendom dat duurzaam beheerd wordt door de community via een horizontaal netwerk model.

“Leden moeten ook de kans krijgen om deel te nemen aan het beslissingsproces via associatieve processen. ...En waarom geen participatie stimuleren via andere aspecten van hun sociale leven.” (Novkovic en Miner, 2015:18, vertaling door auteur)

Bij Collectief Goed willen ze die participatiekansen creëren op maat van de mensen zelf. Ze vertrekken vanuit de aanwezige competenties en kijken naar de draagkracht en interesse. Hun participatiemodel is ook transversaal via verschillende werkgroepen, die niet noodzakelijk te maken hebben met het bestuur van de coöperatie, bijvoorbeeld een werkgroep deelhuis of een werkgroep microkredieten. Die werkgroepen vormen een mogelijkheid tot participeren, bieden een kans op ontmoeting en zijn vooral momenten om te informeren en bezorgdheden te detecteren. Maar bewoners zijn niet verplicht om te participeren.

Ook bij Wooncoop is er veel aandacht voor het creëren van mogelijkheden tot participatie. Eén keer per kwartaal organiseren zij een coöperanten moment, met wisselende agenda. Want er zijn investeerders die wel een project willen bezoeken, maar voor de rest met rust gelaten willen worden, en er zijn anderen die zich willen engageren om mee na te denken over inhoudelijke thema's. Beide moeten kunnen. Niet iedereen moet meewerken.

2.3.4 Conclusie

De performantie van de coöperatie in lijn brengen met het belang van de leden zit inherent vervat in de definitie van een coöperatie. Of dat in werkelijkheid ook zo is, hangt sterk af van de missie van de coöperatie en van wie de leden zijn.

Bij Collectief Goed en Wooncoop is dat duidelijk. Missie en belang van de leden zijn dezelfde. De participatie is dan ook volledig democratisch: één persoon, één stem.

Bij De Landgenoten is dat niet helemaal zo. Het belang van de gemene grond weegt zwaarder door dan het belang van de leden. Zolang zij als gezamenlijk belang de duurzame voedselproductie voorop zetten, hoeft dat echter geen probleem te zijn. De garantie hierop zit verankerd in het stemrecht en in de verplichting om biologisch te werken.

Voor Wooncoop lijkt het dat de twee rollen perfect met elkaar te verzoenen zijn, zoals je van een coöperatie ook zou verwachten. Het horizontale netwerk

garandeert het goed en betaalbaar wonen per project, op voorwaarde dat er lokale consensus is over de definitie van betaalbaar. Bij een woonproject in Gent (BioTope) voor vluchtelingen bijvoorbeeld, is de lokale consensus om geen dividend te voorzien voor de investeerders in dat project om zo de betaalbaarheid voor deze kwetsbare groep te garanderen.

Voor Collectief Goed slaat de slinger bijna door naar de andere kant. Het belang van de bewoners is er bijna een doel op zich, en soms ten koste van de performantie. Dat komt vanuit de visie van opbouwwerk, waarbij de versterking van de kwetsbare doelgroep centraal staat. “Om bewoners centraal te zetten, moet je soms afremmen en het tempo van de bewoners zelf respecteren, en ja, soms de verwachtingen wat lager leggen.” (Collectief Goed). In die zin is de performantie dan weer wel in lijn met het doel.

2.4 Controle versus ondersteuning

2.4.1 De paradox

“Teveel nadruk op controle kan leiden tot een te grote scheiding tussen de verantwoordelijkheden en een defensieve houding van het management. ... Teveel nadruk op ondersteuning en partnership kan leiden tot groepsdenken waarbij voorstellen van het management niet of onvoldoende uitgedaagd worden. ... De vraag is hoe het evenwicht tussen beide te bewaren.” (Cornforth, 2004:25, vertaling door auteur)

2.4.2 Controle

“Controle en een gezonde portie wantrouwen stimuleert het kritisch evalueren van assumpties en genomen beslissingen en zorgt voor de noodzaak aan controle mechanismen” (Sundaramurthy en Lewis, 2003:408, vertaling door auteur)

Bij Collectief Goed kiezen ze voor een duidelijk scheiding tussen verantwoordelijkheden. Zo hebben ze een aparte vergadering voor het dagelijks bestuur, waar het management team en een aantal bestuurders (geen bewoners) in zetelen. Soms ervaren ze dat als een moeilijk evenwicht. Vaak hebben operationele beslissingen toch impact op de inhoudelijke missie. Dan moet het dagelijks bestuur afremmen en de beslissing eerst op de raad van bestuur brengen.

Ook bij De Landgenoten kiezen ze voor een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden, maar houden ze geen aparte vergadering voor het dagelijks bestuur. Ze hebben een zelfsturend team en de taken zijn goed verdeeld. Doordat het team niet de capaciteit heeft om alles zelf te doen, komen er wel een aantal operationele taken bij de bestuurders terecht. Voor de controle zijn er een aantal controlerende vennoten aangesteld.

2.4.3 Ondersteuning

“Vertrouwen is nodig voor een goed bestuur. In een sfeer van vertrouwen wordt betrokkenheid van het bestuur gezien als constructieve feedback en doelstellingen als een erkenning van de capaciteiten van het management.” (Frey, 1993, 1997 in Sundaramurthy en Lewis, 2003:408, vertaling door auteur)

Dat zie je heel duidelijk bij De Landgenoten. De raad van bestuur is betrokken en geëngageerd, en er is een positieve wisselwerking tussen beide. Het team kent de bestuurders heel goed, en omgekeerd. Ze voelen dat ze samen aan hetzelfde doel werken. Alles wordt zeer pragmatisch aangepakt, en gebeurt in een sfeer van vertrouwen. Discussies voeren het team en bestuur samen, met respect voor ieders inbreng, maar zonder de scheiding van bevoegdheden uit het oog te verliezen.

“De humanistische assumptie gaat uit van een management team dat doet wat het beste is voor de organisatie, want hun doelen zijn in lijn. Het stelt dat de governance de autonomie en de discretie van het management moet faciliteren. Het ondersteunt de CEO als voorzitter en suggereert dat bestuursleden enkel een adviserende rol hebben.” (Novkovic en Miner, 2015:13, vertaling door auteur)

Bij Wooncoop is er op dit moment geen onderscheid tussen het team en de raad van bestuur. Het team werkt in duo's en bezit een grote mate van autonomie. Om de twee weken komen ze samen om terug te koppelen, feedback te vragen, iets te tonen, over zaken te discussiëren, zowel operationeel als bestuurlijk. Zelf noemen ze het 'democratie met grenzen'. Als de afgesproken criteria duidelijk zijn, bijvoorbeeld voor het screenen van panden, dan kan het duo dat zelf beslissen en dat doen ze ook. Over andere zaken zoals het zoeken naar een goed communicatiebureau, beslissen ze dan wel weer samen. In 2019 krijgen ze er een aantal bestuurders bij vanuit de aandeelhoudersgroep. Dan zal het onderscheid team en raad van bestuur duidelijker zijn. Hun verwachting en ambitie is dat ze er "geen vriendjes bij krijgen, maar kritisch ingestelde bestuurders, die al eens tegen hun schenen durven schoppen en hen wat extra huiswerk geven" (Wooncoop).

2.4.4 Conclusie

Het evenwicht en de continue shift tussen controle en ondersteuning is niet voor alle coöperaties even makkelijk.

Vooraf Collectief Goed ervaart dit vaker als een moeilijk evenwicht. Dagelijks bestuur en raad van bestuur zijn twee volledig aparte organen waardoor sommige beslissingen al eens van vergadering moeten 'verhuizen'. Bij De Landgenoten slagen ze daar beter in. Een pragmatische aanpak in een sfeer van vertrouwen lijkt de ideale formule. Wooncoop helt dan weer over naar de andere kant. Daar ontbreekt op dit moment elke vorm van controle, en het team heeft een grote mate van autonomie. Het is goed dat ze binnenkort een kritische raad van bestuur zullen samenstellen, die het evenwicht kan herstellen.

"De aanwezigheid van zowel vertrouwen als wantrouwen ligt aan de basis van goed presterende teams. Teamleden leren niet alleen wanneer ze anderen moeten vertrouwen, en in welk opzicht, maar ook wanneer ze anderen nauwlettend moeten opvolgen." (Lewicki et al, 1998 in Sundaramurthy en Lewis, 2003:407, vertaling door auteur)

2.5 Algemene conclusie

Het humanistische model is in dit mini-onderzoek vooralsnog enkel terug te vinden bij Wooncoop. De vertegenwoordiging van de aandeelhouders zit vervat in een netwerk governance en het management team heeft een grote mate van autonomie. Dat wil allerm minst zeggen dat het humanisme als assumptie afwezig is bij de overige twee coöperaties. Integendeel. Ook daar zien we duidelijk dat de doelen van het managementteam in lijn liggen met de doelen van de coöperatie. Wel legt iedere coöperatie eigen accenten, afhankelijk van de missie en de doelgroep.

Andere onderzoekers volgen het humanistische model niet helemaal. Vooral het idee dat de raad van bestuur enkel een adviserende rol heeft, en er dus geen goed evenwicht is tussen controle en ondersteuning, wordt als negatief ervaren. Het managementteam loopt daardoor het risico niet voldoende uitgedaagd te worden en een onwettige macht te hanteren. En dat heeft niets te maken met een gebrek aan intrinsieke motivatie, of het niet kunnen in evenwicht houden van persoonlijke- versus groepsbelangen, maar alles met het feit dat beslissingen in vraag stellen in een sfeer van vertrouwen, de kwaliteit van die beslissingen alleen maar kan verhogen.

En voor wat betreft de paradoxen: daar blijft enkel de laatste overeind, om precies dezelfde reden. Een goed bestuur zal continu switchen tussen controle en ondersteuning, en weet heel goed wanneer welke van de twee aan de orde zijn.

3 Voorstel tot ontwerp

We staan voor een grote verandering: het professionaliseren van onze kleine startup, het uitbreiden van de vertegenwoordiging in de raad van bestuur, de participatie van alle leden. Dat alles zal ongetwijfeld een grote impact hebben op de dynamiek van ons team. In dit hoofdstuk ga ik na wat dat voor ons concreet betekent.

3.1 Expertise

Onze expertise bij de start beperkte zich tot projectleiding, het business plan dat Danaë uitwerkte als proefschrift bij haar opleiding aan de Vlerick Business School, en onze eigen ervaringen met de zorgsector. We hebben in een snel tempo kennis verworven, mede dankzij allerlei starterstrajecten en incubators. Toch zien wij nog een aantal domeinen waar versterking zinvol is: de vastgoedsector, het juridische speelveld, de financiële wereld (meer bepaald die van de grote investeerders) en de sociale ondernemingssector. We zullen keuzes moeten maken welke expertise we maar sporadisch of tijdelijk nodig hebben en welke expertise we de komende paar jaar nodig hebben om mee te besturen. De eerste kopen we in, de tweede trekken we aan in de vorm van externe bestuurders of raadgevers.

Een vergoeding voor deze externe bestuurders of raadgevers vinden we niet aan de orde. We willen graag mensen aan boord die onze missie genegen zijn en daar vanuit hun expertise aan willen bijdragen. We vinden het ook niet fair tegenover andere bestuurders en aandeelhouders die op vrijwillige basis heel wat energie in de coöperatie steken.

3.2 Vertegenwoordiging

Op dit moment hebben we één bestuurder-oprichter die ook aandeelhouder B is en in de praktijk de rol van vertegenwoordiger opneemt. We hebben het geluk dat zij heel onafhankelijk en kritisch kan denken en regelmatig beslissingen in vraag stelt. Daar mogen nu volgens onze statuten twee vertegenwoordigers bijkomen. Wij zien deze rol als tweeledig: zij zijn afgevaardigden, die vooral kritisch mogen zijn, maar evengoed volwaardige bestuurders, die ons helpen ons business plan te realiseren.

We kiezen voor een democratisch proces van afvaardiging. Iedereen mag zich kandidaat stellen, en met alle geïnteresseerden starten we een voortraject waarbij de groep uiteindelijk zelf beslist welke twee kandidaten zij willen afvaardigen.

Zoals bij Collectief Goed is ook onze groep van bewoners een kwetsbare groep. Idealiter hebben wij minstens één bewoner als vertegenwoordiger. Om ervoor te zorgen dat deze bewoner ook volwaardig deel kan nemen aan de raad van bestuur zal het misschien nodig zijn om deze bewoner daarin te versterken. De manier waarop Collectief Goed dat doet, met een participatiemedewerker, kan daarbij zeker als voorbeeld dienen.

We vinden dat we van de vertegenwoordigers wel een zekere inzet mogen verwachten om de nodige kennis te verwerven. De huidige bestuurders kunnen hen daarin versterken en actief kennis delen.

3.3 Performantie

Ook Oak Tree Projects is missie-gedreven. Onze doelstelling ligt niet in het maximaliseren van de winst, maar in het nastreven van ons gezamenlijk belang: betaalbaar en inclusief wonen met de nodige ondersteuning. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is dat we onze beslissingen blijvend aftoetsen aan onze vier pijlers: inclusie, betaalbaarheid, zelfbeschikking, en participatie.

Daartegenover staat dat we dit niet enkel op korte termijn mogen bekijken, maar ook de strategie op lange termijn niet uit het oog mogen verliezen. In een startup fase staat die lange termijn strategie soms minder op de voorgrond. Een aantal aanbevelingen uit het artikel van Cornforth (2004) kunnen ons hier zeker bij helpen: strategische agendapunten prioriteit geven, bestuursvergaderingen cyclisch organiseren met alternerende agenda's, away-days organiseren enkel en alleen rond strategie.

3.4 Belang van de leden

Voeling houden met het belang van de leden, in het bijzonder dan onze bewoners en hun familie, is onontbeerlijk om te vermijden dat we hen als 'klanten' gaan beschouwen. Zij zijn het hart van de coöperatie.

“We blijven het doen voor de bewoners, we blijven ervoor zorgen dat ze er kunnen wonen, we blijven ervoor zorgen dat het betaalbaar is.” (bestuurslid Oak Tree Projects)

Alle mogelijke vormen van participatie dragen hier toe bij. Dat is voor ons zo vanzelfsprekend, dat het één van onze pijlers is en al op verschillende plaatsen verweven zit in onze werking. We doen dus al heel veel, maar het kan nog beter. De aandeelhouders D bijvoorbeeld participeren op dit moment nog niet actief. De algemene vergadering kan een hefboom zijn om daar verandering in te brengen.

De interviews met de andere coöperaties, maar ook met onze eigen bestuursleden, zijn de inspiratie voor een lange lijst aan voorstellen (zie bijlage 1).

3.5 Controle

Op dit moment is het onderscheid tussen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden organisch gegroeid. We hebben met ons bestuur een evenwicht gevonden. En hoewel het de vraag is van de gedelegeerd bestuurder om het

onderscheid tussen dagelijks bestuur en raad van bestuur scherper te stellen, moeten we onszelf toch behoeden voor een scenario zoals bij Collectief Goed, waarbij agendapunten moeten verhuizen van één orgaan naar een ander. Het is ook de expliciete vraag van het team om de huidige flexibiliteit niet te verliezen. Onze organisatie is nog niet zo groot, dus de pragmatische aanpak van De Landgenoten kan zeker als voorbeeld dienen.

Het is ook zo dat het onderscheid tussen beide nog steeds in evolutie is, net omdat veel van onze activiteiten nog in opbouw zijn. Het evalueren van een nieuw project bijvoorbeeld. Dat beslissen we nog steeds samen. Maar we sluiten niet uit, eens alle criteria duidelijk zijn voor iedereen, dat dit tot het dagelijks bestuur zal behoren, een beetje naar het voorbeeld van Wooncoop,

Waar we misschien wel moeten over nadenken, is het aanstellen van één of meerdere controlerende vennoten. Zij kunnen de werking vanop afstand volgen en misschien met een grotere objectiviteit oordelen.

3.6 Ondersteuning

De raad van bestuur bestaat momenteel uit de drie oprichters en heeft zeer duidelijk meer dan alleen een adviserende rol. Ons business model is nog in volle evolutie en de meeste beslissingen nemen we samen. Dit heeft ongetwijfeld ook te maken met het feit dat twee bestuurders verschillende rollen opnemen en het onderscheid tussen team en bestuur daardoor niet helemaal afgebakend is.

In de loop van ons eerste boekjaar, groeide het vertrouwen in elkaar, en hebben we een goed evenwicht gevonden. We streven in onze raad van bestuur altijd naar consensus, waarbij we als bestuurders pas een beslissing nemen wanneer iedereen akkoord gaat. Dat willen we in de toekomst zeker zo houden. Het is voor de gedelegeerd bestuurder heel belangrijk dat de raad van bestuur ook een functie als klankbord heeft. Dat ze weet dat de dagelijkse werking en de operationele beslissingen niet alleen gedragen, maar ook versterkt worden.

3.7 Conclusie

De uitbreiding van onze raad van bestuur is op dit moment de grootste verandering waar we voor staan. Dat zal de dynamiek van ons bestuur grondig veranderen en een grote impact hebben op de organisatie. Willen we in het nieuwe bestuur performantie en democratische participatie verzoenen, dan zie ik twee focuspunten:

1. Het uitwerken van een democratisch traject om de juiste vertegenwoordiging te voorzien, samen met het aantrekken van de nodige expertise, zodat we voldoende verschillende competenties, inzichten en ervaringen samen brengen. (zie bijlage 2)
2. Openstaan voor deze verandering en de nodige acties ondernemen om het onderling vertrouwen in elkaars capaciteiten te versterken en de groepsdynamiek te bevorderen. We moeten er in het bijzonder over waken dat we met het huidige bestuur geen dominante coalitie vormen. Een kick-off dag op een fijne locatie, met een mix van opleiding, strategie en teambuilding kan een goede start zijn.

Daarnaast is de eerste algemene vergadering een heel belangrijke mijlpaal in deze transitie. Het is het moment waarop we samen met alle aandeelhouders onze missie bekrachtigen en de weg ernaar toe vastleggen. Deze algemene vergadering moet meer zijn dan alleen maar een formeel moment, maar inhoudelijk sterk zijn en voldoende kansen bieden tot democratische participatie. Hierbij moeten we extra aandacht besteden aan de toegankelijkheid (in de meest ruime zin) voor onze bewoners. (zie bijlage 3)

Bijlagen

Bijlage 1 - Participatiegraad in Oak Tree Projects cvba-so

Participatie is één van de pijlers van onze coöperatie en zit al op verschillende plaatsen verweven in onze werking. Omdat het bouwtraject zo intens is en veel input vraagt van de bewoners en hun directe familieleden, is de participatie op dit moment voornamelijk op hen afgestemd en in functie van het specifieke project.

- Wij moedigen hen aan deel te nemen aan het volledige bouwtraject, van het uitwerken van de plannen over het mee helpen kiezen van de afwerkingsmaterialen. Op dit moment zijn al onze kandidaat-bewoners ook effectief betrokken bij hun bouwproject.
- Ze zijn ook actief in de operationele werking, zowel als ambassadeurs (via getuigenissen in een nieuwsbrief, mond-aan-mond reclame), als door het helpen bij verschillende taken (folders uitdelen, stand op een infobeurs bemannen, meewerken aan de infosessies, zelfs onze website werd gemaakt door een bewoner).
- We moedigen bewoners aan om – ook al tijdens het bouwproces – de vergaderingen en de activiteiten van de cohousing groep bij te wonen (zwemmen, tuinwerkdagen, weekend). Zo leren ze de groep kennen, en zijn ze van bij de start betrokken bij het nemen van beslissingen voor hun project.
- Iedere groep kent ook wat informele deelmomenten. Die bevorderen het groepsgevoel en zorgen voor een grotere betrokkenheid. Dat gebeurt nu meestal op initiatief van de groep zelf en is zeker niet structureel (kerstfeestje, Whatsapp groep).

We kunnen nog sterker inzetten op de participatie van de bewoners bij de coöperatie en niet alleen hun individuele traject. We vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat al onze aandeelhouders zich bewust zijn van waar we voor staan, waar we naartoe willen, en ook wat de mogelijke risico's zijn. Op dit moment

communiceren we daarover via de nieuwsbrief en onze facebookpagina. De bewoners dezelfde informatie als alle andere aandeelhouders.

- Onze communicatie is misschien niet voor alle bewoners even goed te begrijpen. Het zou goed zijn om de toegankelijkheid van onze communicatie te (laten) onderzoeken en de nodige wijzigingen door te voeren.
- Een extra nieuwsbrief van de bewoners, voor de bewoners kan ervoor zorgen dat ze beseffen dat ze niet alleen deel uitmaken van hun cohousing project, maar via de coöperatie ook van een ruimere beweging.
- Een jaarlijks bezoek organiseren, waarbij bijvoorbeeld om beurt één groep gastheer is voor alle andere groepen.
- Het inzetten van een participatiemedewerker, zoals Collectief Goed doet, kan ervoor zorgen dat alle bewoners zich bewust zijn van de werking van de coöperatie en de impact van beslissingen, en dat niet alleen overlaten aan de directe familie. Op een dag zijn die er immers ook niet meer.

Op dit moment is er nog geen participatie mogelijkheid voor die aandeelhouders B die wat minder betrokken zijn bij de bewoner en het project, en voor de aandeelhouders D, die helemaal geen relatie hebben met de bewoners. Daar willen we met de algemene vergadering verandering in brengen, maar er zijn nog meer goede voorstellen naar boven gekomen tijdens dit onderzoek.

- Extra inhoudelijke momenten, bijvoorbeeld eens per kwartaal, waar aandeelhouders in workshopvorm samen aan de slag gaan rond een bepaald thema.
- Een regiowerking uitbouwen, met aandeelhouders-ambassadeurs die de lokale cultuur beter kennen. Deze ambassadeurs krijgen dan een train-the-trainer opleiding om in hun regio infosessies te geven, deel te nemen aan informatiebeurzen, en vinger aan de pols te houden bij lokale cohousing initiatieven.
- Via focusgroepen en bevragingen de impact meten van onze missie, zodat we zeker weten dat we met de juiste dingen bezig zijn en kunnen bijsturen waar nodig.

- Een draaiboek opstarten als eerste stap naar een netwerk model waarbij projecten niet meer centraal, maar lokaal gecoördineerd worden.
- De communicatie met onze aandeelhouders in twee richtingen faciliteren via een deelplatform voor onze aandeelhouders, waar zij niet alleen alle informatie vinden (verslagen, cijfers, documenten, foto's), maar ook zelf actief informatie kunnen posten (ervaringen delen, feedback geven, voorstellen doen).
- Activiteiten organiseren die een zekere meerwaarde of voordeel voor de aandeelhouders bieden (interessante lezing, een inspiratiedag, een recreatieve uitstap, een opleiding, een kennisdelingsmoment) om informele ontmoetingen te stimuleren en zo de groepsdynamiek transversaal te versterken.

Bijlage 2 - Democratisch traject uitbreiding raad van bestuur

Volgens onze statuten mag de raad van bestuur uitbreiden met vier extra bestuurders: twee uit de aandeelhouders categorie B (met idealiter minstens één bewoner) en twee vrij te kiezen intern en extern. Daarnaast kunnen wij ook beslissen om één of meer controlerende vennoten aan te stellen. Het mandaat van alle bestuurders (oud en nieuw, extern en intern) en controlerende vennoten moet door de algemene vergadering van 4 mei 2019 worden bekrachtigd.

Voor de selectie van de afgevaardigden van de aandeelhouders, staat in de statuten een volledige verkiezingsprocedure beschreven, maar dat is, zeker gezien de kwetsbare groep van bewoners, geen goede manier. Democratischer is dat de groep samen beslist welke kandidaten zij willen afvaardigen in de raad van bestuur (als er meer dan twee kandidaten zijn uiteraard). Dat betekent een intensief voortraject waar we best al begin maart mee starten. Belangrijke elementen zijn:

- Alle aandeelhouders B informeren over de statutaire vertegenwoordiging, hen basis informatie geven over wat het betekent om een bestuurder te zijn

(zonder al te veel in detail te gaan, we willen ze niet afschrikken), en hen de mogelijkheid bieden om zich kandidaat te stellen. Belangrijk is om dit zo laagdrempelig mogelijk te houden.

- Met het huidige bestuur individueel aandeelhouders B aanspreken, waarvan wij denken dat ze een goede kandidaat zouden zijn
- Een infobundel maken voor de kandidaat bestuurders met volgende informatie: onze coöperatie (governance en statuten in begrijpelijke taal), onze missie, onze pijlers, de ICA-principes, het principe van consensus, de historiek van onze beslissingen.
- Een dag organiseren voor alle geïnteresseerden samen, waarin we dieper ingaan op verwachtingen en competenties, maar waar we vooral in gesprek gaan met elkaar. Op het einde van de dag beslist de groep samen welke twee kandidaten ze willen afvaardigen.
- Terugkoppelen naar de aandeelhouders B, uitleggen waarom de groep voor deze kandidaten gekozen heeft, en al informeel hun akkoord vragen.

Extra expertise aantrekken kan via maximaal twee bestuurders. In het voorstel tot ontwerp zijn er vier domeinen geïdentificeerd: de vastgoedsector, het juridische speelveld, de financiële wereld (meer bepaald die van de grote investeerders) en de sociale ondernemingssector. Gezien juridische informatie makkelijk in te kopen is op het moment dat we het nodig hebben en we best al wel een netwerk hebben binnen de sector van sociale ondernemingen, blijven er nog twee over: de vastgoedsector en de financiële wereld (meer bepaald die van de grote investeerders). Dit pakken we best aan via een traditionele selectieprocedure: een vacature uitschrijven en die zo breed mogelijk te verspreiden via onze partners, in de loop van de maand april gesprekken voeren met eventuele kandidaten en op de raad van bestuur van april beslissen welke kandidaten we willen voordragen aan de algemene vergadering.

Wij zijn een kleine vennootschap en wettelijk gezien moeten wij geen commissaris (bedrijfsrevisor) aanstellen. Alle vennoten hebben in principe controle- en onderzoeksbevoegdheid. We kunnen er ook voor kiezen die bevoegdheid expliciet over te dragen aan één of meer controlerende vennoten. Dat

zijn vennoten met de nodige expertise in boekhouding, die belast worden met de controle van de jaarrekening en de boekhouding. Voorstel is om zeker te bevragen of er onder onze aandeelhouders personen zijn met deze expertise.

Bijlage 3 - Toegankelijkheid van de algemene vergadering

In deze bijlage wil ik wat dieper ingaan op de rol van participatiemedewerker, zoals ze dat bij Collectief Goed vorm geven.

De participatiemedewerker bij Collectief Goed is momenteel een opbouwwerker van het CAW Antwerpen en heeft dus ervaring met het begeleiden van maatschappelijk kwetsbare groepen. Maar ook in het plan voor een onafhankelijke coöperatie is de rol van participatiemedewerker opgenomen. De medewerker gaat één keer per week langs in de wijk: om de mensen te leren kennen, om vertrouwen te krijgen, om blijvend voeling te hebben met hun leefwereld. Die fysieke aanwezigheid en dat contact is een manier om hen te versterken, dat het oké is om te zeggen dat er iets is. In aanloop naar de algemene vergadering bereidt de participatiemedewerker de agendapunten met hen voor. Idealiter is dat alles, want beslissingen kunnen een enorme implicatie hebben voor de bewoner. Maar er is niet altijd tijd om alles voor te bereiden, dus maakt de medewerker een selectie. Bijvoorbeeld er komt altijd iemand van de raad van bestuur op voorhand het statutaire gedeelte uitleggen. Omdat dat op de algemene vergadering te snel gaat. Ook als er op de algemene vergadering rond een inhoudelijk thema gewerkt wordt (vorig jaar hebben ze iets gedaan rond impactmeeting) bereiden ze dat op voorhand voor met de bewoners, zodat alles duidelijk is en zij actief kunnen deelnemen.

Wij kunnen hier al een aantal zaken uit meenemen in verband met de toegankelijkheid van onze algemene vergadering dit jaar:

- Agendapunten, inhoudelijke thema's en extra activiteiten screenen op toegankelijkheid voor al onze bewoners. Gezien de variatie in beperking en ondersteuningsnood, is het belangrijk dat we alle aspecten hiervan

bekijken: fysieke toegankelijkheid, toegankelijk voor personen met autisme, toegankelijkheid voor personen met een verstandelijke beperking of een niet-aangeboren hersenletsel, toegankelijkheid voor personen met een psychische kwetsbaarheid. Dat vraagt een goede kennis van de individuele ondersteuningsnood. Idealiter brengen we hiervoor een werkgroepje van ervaringsdeskundigen samen (ouders of de bewoners) om samen de algemene vergadering voor te bereiden.

- Een extra moment inplannen een paar weken voor de algemene vergadering om het statutaire gedeelte toe te lichten, zodat ze ook de kans krijgen om in een kleinere groep vragen te stellen en alles te begrijpen.

In de toekomst is het opportuun om een project uit te schrijven voor het aanstellen van een participatiemedewerker. En onderzoeken of we hiervoor eventueel kunnen samenwerken met de lokale organisaties voor opbouwwerk. Zeker als de groep bewoners groeit, kan het zinvol zijn om dit gestructureerd te voorzien in de coöperatie.

Nawoord

Dit voorstel tot ontwerp vormt – samen met de bijlagen - het sluitstuk van dit proefschrift en de basis voor verdere besprekingen met de raad van bestuur om te komen tot een gedragen governance model voor deze fase in onze coöperatie.

Want het belangrijkste dat ik onthoud uit dit alles is dat een goed bestuursmodel nooit af is en continu mee evolueert met de verschillende interne en externe uitdagingen eigen aan het ondernemerschap.

“The search for good governance demands a long-time commitment. It also demands flexibility in building on what works, and courage in getting rid of what does not work.” (Birchall, 2015:31)

Ik wil ook mijn medeoprichters bedanken. Het is het voorbije anderhalf jaar een boeiende ontdekkingsreis geweest en we hebben samen al heel wat mooie dingen gerealiseerd. Ik ben ervan overtuigd dat deze transitie ons nieuwe opportuniteiten zal brengen, en dat we een goede basis hebben gelegd voor alle uitdagingen die ermee gepaard gaan.

“Many of the reforms aimed at improving co-operative governance have concentrated on structural changes. While these are important, at the heart of good governance are relationships.” (Cornforth, 2015:100)

Referenties

Online Nederlandse encyclopedie: <https://www.encyclo.nl/begrip/Paradox>

Bruneel, J (2018). Boards in Cooperatives: insights from academic research. *Personal Communication, sept 2018*

Bruneel, J (2018). Theories of Governance: an overview. *Personal Communication, sept 2018*

Sundaramurthy, C & Lewis, M (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *The Academy of Management Review, Vol. 28(3), 397-415*

Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics, 75(1), 11-32.*

Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics, 75(1), 33-59*

Novkovic, S., & Miner, K. (Eds.) (2015). *Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity*. Brussels: International Co-operative Alliance.

Birchall, J. (2015). The design of effective democratic governance structures for large co-operatives. *Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity, 2, 25-34*. Brussels: International Co-operative Alliance

Cornforth, C (2015). The eternal triangle: the crucial role of the chair and chief executive in empowering the board. *Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity, 7, 95-103*. Brussels: International Co-operative Alliance

Couchman, P. (2017). Governance and organizational challenges. In J.Michie, J.R. Blasi, & C. Borzaga (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and co-owned Business, 246-260*. Oxford: Oxford University Press



POSTGRADUAAT IN HET COÖPERATIEF ONDERNEMEN EN MANAGEMENT
Academische coördinatie:
Prof. Dr. Luc Sels: luc.sels@kuleuven.be
Dr. Frédéric Dufays: frederic.dufays@kuleuven.be
https://feb.kuleuven.be/permanente-vorming/cooperatief_ondernemen