



Samenwerken loont • deel 7

In een wereld waarin alles steeds grootschaliger wordt, kan het interessant zijn om dingen samen met anderen te gaan doen. In deze reeks willen we in een achttal bijdragen op diverse aspecten van het coöperatief werken ingaan.

© TWAN WIERMANS

Besluitvorming in een coöperatie

Samen ondernemen is een mooi ideaal dat misschien nog veel meer zou kunnen worden toegepast dan momenteel gebruikelijk is. Dit op een goede manier in de praktijk brengen, is niet evident. Hoe zorg je ervoor dat iedereen die mee wil werken aan een bepaalde visie of project, de vennoten dus, ook betrokken worden bij het nemen van de vele beslissingen die elke onderneming nu eenmaal te wachten staan?

Bart Vleeschouwers

Het principe van een coöperatie is dat alle vennoten op een democratische manier mee mogen en kunnen beslissen, maar vaak is dat praktisch moeilijk haalbaar. Zo kan bijvoorbeeld een grote producent-coöperatie niet telkens met haar duizenden leden-landbouwers samenkomen voor elke beslissing die ze neemt. Er zijn een aantal niveaus en

dimensies en daarbinnen verschillende soorten besluitvorming. Democratisch meebeslissen hangt dus telkens af van over welk niveau men praat en waar het precies over gaat. In dit artikel staan we even stil bij enkele aspecten van deze 'georganiseerde besluitvorming' zoals ze werden voorgesteld op het Cera Coop Event van een tijdje geleden.

Vier dimensies

Er zijn vier dimensies te onderscheiden van besluitvorming in elke organisatie, vereniging of vennootschap, dus ook een coöperatieve onderneming:

- de 'ruimte' waar de besluiten worden genomen;
- de manier waarop beslissingsorganen worden samengesteld;
- het soort beslissingen;
- de manier van beslissen en/of stemmen.

Dit lijkt nogal theoretisch, maar als je dit vertaalt naar de praktijk wordt het snel duidelijker. In ieder geval is elke van deze dimensies belangrijk en kan iedereen die vennoot of aandeelhouder is, eens nagaan hoe democratisch het eraan toegaat in zijn of haar coöperatie.

Organen waar de beslissingen worden genomen

Het gaat hier over wie, welk orgaan of welk niveau, bepaalde beslissingen kan of moet nemen: bijvoorbeeld de algemene vergadering, het bestuur, het dagelijks bestuur, maar evenzeer een werkgroep, adviesraad of een ethisch comité. In elke onderneming, en nog meer in een coöperatie, is het absoluut noodzakelijk dat deze verschillende ‘ruimtes’ of organen waar beslissingen genomen worden, goed afgebakend zijn. Er moet duidelijkheid zijn wat de rol en bevoegdheden van elke ‘ruimte’ zijn, anders zal de vennootschap al snel vastlopen in een onduidelijke situatie waar enkele mensen zich veel beslissingsmacht toe-eigenen, ofwel niemand verantwoordelijk lijkt te zijn voor genomen beslissingen.

Procedure van samenstelling van de beslissingsorganen

Er zijn drie manieren waarop mensen in de diverse ‘ruimtes’ of beslissingsorganen kunnen terechtkomen: de twee meest gebruikelijke zijn aanduiding of verkiezing, een recent herontdekte derde manier is loting. Elke manier heeft zijn voor- en nadelen, dus een coöperatie moet zelf uitmaken welke procedures zij wil toepassen, uiteraard rekening houdend met de wetgeving en haar eigen statuten, maar ook met respect voor haar missie (tabel 1). Het is zeker de moeite om eens na te gaan, per ‘ruimte’ of beslissingsorgaan, hoe deze procedures in de eigen coöperatie bepaald worden: zowel door de statuten en het huishoudelijk reglement, als door de ongeschreven ‘cultuur’ en tradities van een bepaalde coöperatie.

Soort beslissingen

Eens duidelijk is hoe elke ‘ruimte’ of beslissingsorgaan van de coöperatie is samengesteld, zijn er verschillende types van beslissingen. Het kan een al dan niet bindend advies zijn, het kan

Het is zeer interessant om na te gaan hoe de agenda in jouw coöperatie wordt bepaald.

een beslissing zijn die een andere instantie nog moet bekrachtigen (zoals bijvoorbeeld een besluit van een werkgroep waarover de raad van bestuur of de algemene vergadering het laatste woord hebben), of het kan ineens een definitief besluit zijn.

Vooraleer een beslissing wordt genomen, is het ook interessant om na te gaan hoe in eerste instantie de agenda bepaald wordt. Wie heeft het recht om punten ter bespreking voor te stellen? Wie beslist welke voorstellen en punten uiteindelijk besproken worden, en in welke volgorde? Bijvoorbeeld alleen de voorzitter of hebben ook andere personen medezeggenschap? Worden deze actief om hun mening of input gevraagd? Is er een procedure die dit allemaal bepaalt, is deze vastgelegd in de statuten of het huishoudelijk reglement, of wordt dit zonder vast stramien nogal spontaan bepaald?

Het is duidelijk dat een coöperatie hier niet zomaar los mee kan omgaan.

Afspraken hierover moeten opgenomen zijn in de statuten of het huishoudelijke reglement als men wil vermijden dat er discussies ontstaan over de rolverdeling en besluitvorming. Goede wil alleen volstaat meestal niet om ook andere stemmen aan bod te laten komen. Zeker wanneer moeilijke financiële beslissingen genomen moeten worden, geldt: ‘Goede afspraken maken goede vrienden’.

Verschillende manieren van beslissen en stemmen

Als de vorige niveaus duidelijk in kaart gebracht zijn, is er ten slotte nog een laatste dimensie: de manier waarop effectief een beslissing wordt genomen. Die is evenzeer best goed omschreven en vastgelegd nog voordat men aan de slag gaat: hoe zal men beslissen?

Enerzijds gaat dit over de praktische uitvoering: geheim onder gesloten omslag, openlijk door handopsteking, of eventueel met een online stemformulier, zoals corona dit ongevraagd aan heel wat organisaties oplegde? Anderzijds gaat dit over het uitwisselen en afwegen van verschillende argumenten en standpunten. Beslissen bij consensus wordt daarbij als ideaal beschouwd, namelijk dat iedereen zich akkoord verklaart met een bepaald ▶

Tabel 1. Voor- en nadelen van de verschillende procedures

Type procedure	Voordelen	Nadelen
Aanduiding	Gewenste vaardigheden en ervaring zijn aanwezig.	Politieke spelletjes mogelijk, weinig vernieuwing; Mindere representatie van de leden; Agenda wordt voornamelijk intern bepaald.
Verkiezing	Weinig fraude mogelijk; Hoge motivatie van de kandidaten; Agenda wordt afgestemd op wensen van de leden (kiezers).	Verkiezingscampagnes kunnen agenda negatief beïnvloeden; Minderheden onder de leden komen minder aan bod.
Loting	Goede representatie van alle leden; Agenda wordt vrij bepaald.	Problemen indien mandaat niet vrijwillig is maar verplicht wordt; Risico op minder geschikte personen, maar dit kan vermeden worden door op voorhand kwalificatievereisten vast te leggen (bijvoorbeeld aantal jaren ervaring, specifieke kennis of vaardigheden).



Innovatie

voorstel. Maar vaak nog interessanter is een beslissing bij 'consent' – de nuance is hierbij dat er langer wordt gediscussieerd en naar iedereen in de ruimte wordt geluisterd, tot niemand meer een groot bezwaar tegen de beslissing heeft. In de praktijk wordt vaak overgegaan tot stemming waarbij de meerderheid beslist. Hierbij is het belangrijk te weten of een gewone 50% meerderheid volstaat, en hoeveel leden minstens aanwezig moeten zijn om geldig te stemmen en te beslissen (en zogenaamd quorum). Dit zijn vereisten en procedures waar je best niet pas over begint te discussiëren als zich een probleem voordoet, maar wat best op voorhand goed afgesproken en neergeschreven wordt in de statuten of het huishoudelijk reglement.

Tenslotte is er, zeker bij coöperaties, nog een belangrijke keuze waar men bij het schrijven of aanpassen van de statuten goed over moet nadenken: de verdeling van de macht via het toekennen van stemrecht aan de vennoten. Volgt men het coöperatieve en basisdemocratische principe van 'één man, één stem', of worden bijzondere rechten toegekend die verbonden zijn aan de inbreng van

kapitaal of andere middelen, aan de persoon (bijvoorbeeld oprichters), of bepaalde andere groepen vennoten die eventueel meer of minder gewicht zullen hebben per aandeel (bijvoorbeeld klanten of sympathisanten)? De macht kan eveneens ruimer verdeeld worden door de inrichting van bijkomende organen, denk aan een ethisch of sociaal comité, een economische raad, regio- of sectorale raden ...

Dit zijn allemaal geen evidente keuzes, maar het is wel van groot belang voor de democratische werking van een coöperatie waarbij de verschillende standpunten van leden van tel zijn.

Wat doen voor meer democratie?

Als alle dimensies van de besluitvorming in de coöperatie in kaart gebracht zijn, kan het democratisch gehalte in de praktijk nog versterkt worden. Bijvoorbeeld door het jaarlijks doorvoeren van een ledenbevraging, maar ook korte (online) polls bij leden, tussentijds en buiten de algemene vergadering. Hiervoor kan ook een ledenplatform met interactiemogelijkheden opgezet en onderhouden worden. Verder kunnen

leden, ook degenen die anders weinig geëngageerd zijn, hun stem laten horen via de inrichting van werkgroepen. Daarbij kan nog duidelijker in de verf worden gezet welke voordelen de leden uit de deelname in diverse beslissingsorganen kunnen halen. In de bestaande raden en vergaderingen kunnen creatieve technieken aangeleerd en gebruikt worden, zoals bijvoorbeeld 'deep democracy' of 'sociocratie 3.0' waarbij alle deelnemers aan het woord komen. Ten slotte is het belang van gemeenschapsvorming in een coöperatie niet te onderschatten: op evenementen en activiteiten waar de leden samenkomen, kan ook informeel geluisterd worden naar hun bezorgdheden en voorstellen, en kunnen deze vervolgens meegenomen worden naar de volgende besluitvormingsronde.

Huiswerk

Vaak zijn de procedures en manieren van besluitvorming een vastgeroeste ofwel een spontane aangelegenheid. In beide gevallen loont het om voor de eigen coöperatie eens duidelijk in kaart te brengen welke 'ruimtes' van besluitvorming er allemaal bestaan, en na te gaan per dimensie hoe (democratisch) elk beslissingsorgaan werkt.

Ook wie een samenwerking al dan niet via een coöperatie wil beginnen, doet er zeker goed aan om dit vooraf goed uit te klaren en de afspraken duidelijk op papier te zetten. Uiteindelijk bepalen deze afspraken en regels hoe democratisch het er echt aan toegaat en hoeveel medezeggenschap de leden in hun coöperatie effectief hebben. Bij dit alles kan de dienstverlening coöperatief ondernemen van Cera je helpen. ■



In een coöperatie zouden alle vennoten op een democratische manier mee moeten kunnen beslissen, maar dat is moeilijk haalbaar in de praktijk.

Dit artikel is gebaseerd op een presentatie van prof. Frédéric Dufays en Stefanie Friedel, Kenniscentrum Coöperatief Ondernemen, een partnerschap van KU Leuven, Boerenbond en Cera.

 www.cera.coop/nl/cooperaties