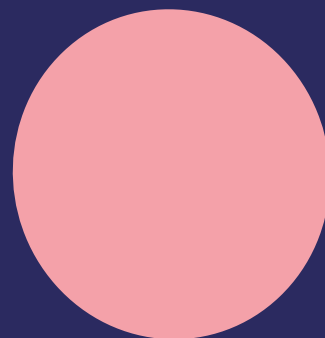
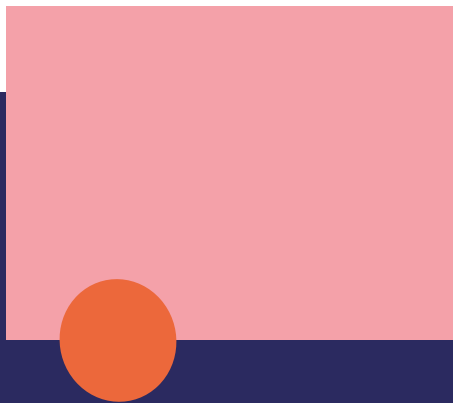


# VEERKRACHT OP GROND VAN DE PRAKTIJKEN VAN DE SOCIALE ECONOMIE



Observatoire  
Economie  
Sociale

**CONCERTES: *CONCERTATION DES ORGANISATIONS  
REPRÉSENTATIVES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE*  
(PLATFORM VAN DE REPRESENTATIEVE  
ORGANISATIES VAN DE SOCIALE ECONOMIE)**

KBO-nummer: 0895.045.526  
Avenue de Cîteaux 114  
1348 Louvain-la-Neuve

Verantwoordelijke uitgever: Bénédicte SOHET  
Coördinatie en redactie: Julie LENOIR en Augustin MOREL  
Layout: LemonSide SC  
Vertaling (FR-NL): Sara DEKESEL  
Druk: Maatwerkbedrijf - APN  
Maart 2025

[www.concertes.be](http://www.concertes.be)  
[www.observatoire-es.be](http://www.observatoire-es.be)  
[www.economiesociale.be](http://www.economiesociale.be)



# INLEIDING

Het begrip ‘veerkracht’ is vandaag een sleutelbegrip om de uitdagingen van een wereld in constante verandering te begrijpen en aan te gaan. Het is een pijler geworden van de strategieën van internationale organisaties zoals de VN, de Europese Commissie en de Internationale Arbeidsorganisatie, en het concept is wijd verspreid in het politiek en maatschappelijk discours.

In België maakt het onderwerp deel uit van het publiek debat: het woord ‘veerkracht’ stond in de programma’s van de belangrijkste Franstalige partijen voor de verkiezingen van 2024<sup>1</sup>. De academische kringen blijven niet achter, zoals blijkt uit het feit dat het aantal Franstalige wetenschappelijke artikelen over het onderwerp in 10 jaar verdubbeld is<sup>2</sup>.

**Maar wat zit er eigenlijk achter die term waar we niet meer omheen kunnen?**

## DE SOCIALE ECONOMIE

---

De sociale economie (SE) staat voor “economische activiteiten voor de productie van goederen of diensten, uitgevoerd door ondernemingen, voornamelijk verenigingen, coöperaties, ziekenfondsen of stichtingen, waarvan de ethiek zich weerspiegelt in de volgende **PRINCIPES**:

- 1** Doel van dienstverlening aan de gemeenschap of haar leden, eerder dan winstbejag
- 2** Bestuursautonomie
- 3** Democratisch en participatief bestuur
- 4** Voorrang van mensen en arbeid op kapitaal in de inkomensverdeling<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Of we het nu hebben over de veerkracht van samenlevingen, Europa, gebieden, bevolkingen, ondernemingen of bossen, of over veerkracht op het gebied van energie, economie, ecologie, financiën of handel, het begrip wordt soms voorgesteld als persoonlijk of collectief, als een middel of een waarde, of als een bron van onrecht.

<sup>2</sup> Volgens Google Scholar waren er 455 Franstalige publicaties over dit onderwerp in 2023, tegenover 265 in 2013.

<sup>3</sup> Deze definitie, erkend door het platform van de organisaties die de sociale economie vertegenwoordigen, is op enkele nuances na identiek aan die van het Besluit van de Waalse Regering van 20 november 2008.

## REFERENTIEDEFINITIE

---

In het kader van dit verkennend werk concentreren we ons op het begrip organisatorische veerkracht, dat wil zeggen “het vermogen, van een organisatie, om een georganiseerd actiesysteem in stand te houden in een ongebruikelijke situatie om het voortbestaan van de organisatie te beschermen.”<sup>4,5</sup> Die veerkracht is gebaseerd op vier dimensies<sup>6</sup>:

- **SCHOKABSORBEREND VERMOGEN**

Het vermogen van een organisatie om bestand te zijn tegen verstoringen dankzij haar interne middelen en haar wil om te overleven.

- **TRANSFORMATIEVERMOGEN**

Het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden, om flexibel te zijn en om structuren en praktijken te herdenken bij onverwachte gebeurtenissen.

- **ASSIMILATIEVERMOGEN**

Het vermogen om van doorstane crises te leren om toekomstige capaciteiten te versterken.

- **ANTICIPEREND VERMOGEN**

Het vermogen om toekomstige uitdagingen te voorzien, preventieve strategieën te ontwikkelen en innovatieve oplossingen te bedenken om met de onzekerheden van morgen om te gaan.

Veerkracht is vandaag de dag een cruciale term geworden, omdat ze een antwoord biedt op een opeenstapeling van huidige en toekomstige crises, die het resultaat zijn van decennia van onverantwoordelijkheid in ons gebruik van hulpbronnen en ons beheer van het collectief en het gemeenschappelijk goed. Veerkracht en verantwoordelijkheid gaan dus niet automatisch hand in hand. Terugkeren naar een toestand van voor een crisis kan simpelweg dezelfde zwaktes reproduceren. Daarom zien sommige auteurs in veerkracht een kans om naar een nieuw, duurzamer en langduriger evenwicht te evolueren<sup>7,8</sup>.

Deze organisatorische visie op veerkracht is echter beperkend. Ze laat de onderlinge afhankelijkheden tussen organisaties en de fysieke en sociale omgevingen waarin ze actief zijn buiten beschouwing. Om veerkracht en verantwoordelijkheid echt met elkaar te verbinden, moet veerkracht op een systemische manier bekeken worden, op territoriale schaal. Zo kunnen we rekening houden met de negatieve externe effecten die gegenereerd zijn door individuen en ondernemingen op hun sociale, economische en ecologische omgeving. Kortom, veerkrachtig zijn betekent het vinden van een **subtiel evenwicht tussen stabiliteit en transformatie, tussen volharding en aanpassingsvermogen**<sup>9,10</sup>.

## DE PRAKTIJKEN VAN DE SE ALS BRON VAN VEERKRACHT?

---

Vanuit dit perspectief zou de sociale economie (SE) een aantal inspirerende mogelijkheden kunnen bieden. Uit de beschikbare onderzoeken blijkt dat er een significant verband bestaat tussen de SE en het vermogen van ondernemingen om crises te doorstaan. Studies van de Internationale Arbeidsorganisatie, CERA en verschillende academische onderzoekers<sup>11</sup> stellen bijvoorbeeld een duidelijke correlatie vast tussen coöperatieve modellen en hun veerkracht. Helaas behandelt de literatuur de SE echter zelden als een globaal geheel dat al haar praktijken en rechtsvormen omvat. De analyses hanteren meestal een sectorale aanpak of hebben belangstelling voor specifieke socio-economische principes of contexten.

<sup>4</sup> We concentreren ons hier dus op micro-economisch niveau, d.w.z. op het bestaan van een onderneming die te maken krijgt met interne crises (het vertrek van een manager, een IT-panne ...) en/of externe crises (stormen, een gezondheids crisis ...).

<sup>5</sup> Weick (1993)

<sup>6</sup> De eerste drie zijn gedefinieerd door Weick en Sutcliffe (2007), de vierde door Sinai et al. (2015) en Sempels (2020).

<sup>7</sup> Sinai et al (2015)

<sup>8</sup> Sempels (2020)

<sup>9</sup> Sinai et al (2015)

<sup>10</sup> Sempels (2020)

<sup>11</sup> Zoals o.a. Birchall en Ketilson (2009), Billiet et al. (2021), Staessens, M., Dufays, F., & Billiet, A. (2021) en Dave (2021).

# DOEL VAN DEZE PUBLICATIE

Deze publicatie wil de verbanden onderzoeken tussen de transversale praktijken van SE-ondernemingen en organisatorische veerkracht. We baseren ons op verschillende belangrijke werken, waaronder het SECOIA-project (Moreau & Mortier, 2017), dat de transversale praktijken in de SE identificeert, evenals de Europese VISES-projecten (Interreg 2016-2019) en de Waalse initiatieven DENIS en ValorisES.

Ons doel is om het concept van veerkracht te verkennen binnen het kader van de praktijken die specifiek zijn voor de SE, gegroepeerd in 4 categorieën:

DE BESTAANSREDEN VAN ONDERNEMINGEN

BESTUURSMETHODEN

HERBESTEMMING VAN DE WINST

DIVERSITEIT VAN DE MIDDELEN

De veerkracht wordt onderzocht ten opzichte van de 4 dimensies van organisatorische veerkracht die geïdentificeerd zijn als bevorderlijk voor organisatorische veerkracht:

- **Schokabsorptie:** het vermogen om een crisis te doorstaan zonder grote verstoringen;
- **Aanpassing en transformatie:** het vermogen om te evolueren en zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden na een verstoring;
- **Assimilatie van lessen:** het vermogen om de lessen van een crisis te integreren om beter voorbereid te zijn op de toekomst;
- **Anticipatie:** het vermogen om crises te voorzien en zich erop voor te bereiden voordat ze zich voordoen.

Deze publicatie pretendeert niet wetenschappelijk noch exhaustief te zijn. Organisatorische veerkracht is een complex en multifactorieel concept. Ons doel is om het debat te openen en pistes te schetsen voor toekomstig onderzoek. De toepassing van de praktijken kan variëren naargelang de context en de sector, evenals het maturiteitsniveau van de onderneming. Hun toepassing is dus niet algemeen noch exclusief voor de SE.

## CIJFER VAN HET OBSERVATOIRE

In de meerderheid van de sectoren onderscheiden de SE-ondernemingen zich door hun lange levensduur. Hoewel er minder vaak ondernemingen worden opgericht in de SE (7-8% van de nieuwe werkgevers tussen 2000 en 2023 zijn dat in de SE), is hun sluitingspercentage, bijvoorbeeld na 10 jaar, veel lager (13% in de SE vergeleken met 24% in de conventionele economie).



# 01

VEERKRACHT  
VERHOGENDE PRAKTIJK 1:  
DE BESTAANSREDEN VAN  
DE ONDERNEMING



## DE BESTAANSREDEN

De bestaansreden van een onderneming belichaamt het fundamentele doel van de organisatie, naast de financiële doelstellingen. Ze definieert haar missie op lange termijn en haar bijdrage aan de maatschappij. Steeds meer ondernemingen nemen een missieverklaring aan die hun economische acties afstemt op hun maatschappelijke visie, met sociale en milieudoelstellingen.

Binnen dit kader onderscheiden ondernemingen uit de sociale economie (SE) zich in het bijzonder. Hun missie komt niet op de tweede plaats naast de winst: hun bestaansreden heeft altijd voorrang op de winst. Hun doel, hun ultieme doelstelling, is expliciet en verplicht opgenomen in de statuten van de onderneming, en wordt gewaarborgd door mechanismen die dividenden beperken en democratisch bestuur garanderen.

## VOLDOEN AAN ONVERVULDE BEHOEFTE

Door te kiezen voor een **aanpak gericht op de essentiële behoeften**<sup>12</sup>, zijn ondernemingen beter bestand tegen crises. Eenvoudigweg omdat essentiële behoeften, in tegenstelling tot fluctuerende markt wensen of -trends, blijven bestaan, zelfs in crisistijd, wat de stabiliteit beschermt van de ondernemingen in die sectoren.

Al vanaf haar prille begin lag de SE in de lijn van de sociale bewegingen, die oplossingen probeerden aan te reiken daar waar de staat noch de markt erin slaagden om adequaat te reageren op sociale crises en uitdagingen (Billiet et al. 2021)<sup>13</sup>. Vandaag is die logica ook van toepassing op de nieuwe uitdagingen die de ecologische en sociale transitie met zich meebrengt.

Als SE-ondernemingen de nadruk leggen op het bevredigen van onvervulde behoeften, in plaats van in te spelen op niet-essentiële verlangens of consumpties, is dat vooral omdat ze opgebouwd werden op basis van burgerinitiatieven die gericht zijn op gemeenschappelijke behoeften en doelstellingen (Defourny en Nyssens, 2013). Die behoeften kunnen verschillende vormen aannemen: toegang tot krediet voor mensen die uitgesloten zijn van het banksysteem via Crédal, de democratisering van biologisch voedsel naar het voorbeeld van Bees Coop, of het creëren van jobs voor mensen met een handicap.



*« We zijn vertrokken vanuit een vaststelling: er was een gebrek aan werk voor mensen met een handicap in het noorden van Brussel. Er was geen aanbod.»*

*Benoît, Ferme Nos Pilifs*

## LOKALE VERANKERING

Nauwe banden onderhouden met het eigen gebied maakt het niet alleen mogelijk om in te spelen op specifieke behoeften, maar ook om het aanpassings- en anticipatievermogen te verhogen. Een goed begrip van lokale kwesties, gecombineerd met een grondige kennis van de actieve betrokkenen op het terrein, verzekert de relevantie van hun aanbod en stelt hen in staat om vooruit te lopen op bepaalde moeilijkheden.

<sup>12</sup> Gebaseerd op de definitie van de behoefte-economie van Jacques Fournier.

<sup>13</sup> De SE ontstond in de 19e eeuw met de oprichting van de eerste ziekenfondsen, die het begin van de sociale zekerheid markeerden, en de geboorte van coöperaties als reactie op de druk van de industrialisatie op de arbeidersklasse.



De nabijheid tot de lokale gemeenschappen bevordert ook het vertrouwen en de solidariteit, waardoor netwerken ontstaan die ondernemingen kunnen ondersteunen in een voortdurend veranderende omgeving. Door zich stevig te verankeren in het lokale weefsel, vergroten ondernemingen hun veerkracht en zetten ze crises soms om in kansen<sup>14,15,16,17</sup>. Wanneer ondernemingen lacunes opvullen in de voldoening van basisbehoeften, vergroten ze op hun beurt ook de territoriale weerbaarheid tegen diverse verstoringen<sup>18</sup>.

”

**« Twee jaar geleden maakten we de keuze om met onze eigen fondsen iemand deeltijds in dienst te nemen die zich specifiek zou bezighouden met de integratie van Bees in de buurt. [...] het was duidelijk een aanzienlijke investering. [...] »**

*Martin, Bees coop*

De groepering van vzw's 'Nos Pilifs', gevestigd in Neder-Over-Heembeek, biedt de wijk nu een bakkerij-kruidenier, een taverne, een tuincentrum, een kinderboerderij, tuiniersdiensten, een inclusieve kinderopvang en een centrum voor de begeleiding van mensen met een handicap. Zo blaast ze een hele wijk nieuw leven in door nuttige diensten aan de bewoners te bieden op lange termijn. Er is inderdaad geen risico op delocalisatie, omdat alle behoeften waarin deze vzw's voorzien lokaal verankerd zijn.

## VERMOGEN TOT SOCIALE INNOVATIE

De integratie in lokale netwerken en structuren stimuleert sociale innovaties, door een vruchtbaar kader te bieden voor hun ontstaan. Die sterke integratie moedigt ondernemingen aan om sociale kwesties in hun activiteiten te integreren. Het geeft hun ook toegang tot nuttige middelen om hun innovaties in de praktijk te brengen en er erkenning voor te krijgen<sup>19</sup>.

SE-ondernemingen zoals Coopeos en Urbike zijn perfecte voorbeelden van die dynamiek. Ze bieden innovatieve oplossingen op verschillende gebieden, zoals verwarming en zachte mobiliteit, en ze hanteren tegelijkertijd een vooruitziende benadering van maatschappelijke kwesties en toekomstige transitie. Deze ondernemingen integreren crises in het hart van hun DNA, want hun bestaan vloeit vaak voort uit de noodzaak om erop te reageren of te anticiperen. Door individuele en collectieve belangen met elkaar te verzoenen, positioneren ze zichzelf als belangrijke spelers in sociale innovatie en helpen ze de veerkracht verhogen van gemeenschappen tegenover gebreken in het systeem.

”

**« Onze bestaansreden is de klimaatcrisis. We willen de CO2-uitstoot beperken, afval kunnen benutten en het economisch model menselijker en veerkrachtiger maken. Coopeos is opgericht met die drie doelstellingen. »**

*Françoise, Coopeos.*

Die filosofie gaat verder dan de eenvoudige bestaansredenen van ondernemingen, en strekt zich uit tot hun dagelijks bestuur. Veel SE-ondernemingen denken actief na over hun negatieve externe effecten, waardoor ze soms 'toevallig', naar hun eigen woorden, door crises heen kunnen navigeren. De energiecrisis had bijvoorbeeld weinig impact op de Ferme Nos Pilifs, die net een stookketel op hout had geïnstalleerd vanuit ecologische overwegingen.

<sup>14</sup> Dahles & Susilowati (2015)

<sup>17</sup> Dacin et al. (1999)

<sup>15</sup> Coutu (2002)

<sup>18</sup> Sempels (2020)

<sup>16</sup> Baum et Olivier (1992)

<sup>19</sup> Lashitew et al. (2020)

## EEN UITGEBREID WAARDESISTEEM

---

Een rotsvast geloof in het project en het nut van de onderneming leidt tot een sterker engagement van de betrokkenen, en vormt in die zin een echte bron van veerkracht<sup>20,21</sup>. Als werknemers van de onderneming betekenis vinden in hun werk en de simpele transactionele relatie voorbijgaan, worden ze deel van een waardengemeenschap, wat hun motivatie versterkt. Als dat niet zo is, worden mensen sneller moe en ontmoedigd.

Zo geeft het delen van sterke waarden een hogere betekenis aan de nagestreefde missie. De gehechtheid aan waarden en het gevoel deel uit te maken van een gemeenschappelijk project is bijzonder sterk in coöperaties (Defourny en Delvetere, 1999). De meerwaarde ligt in de realisatie van het project zelf, waardoor een sterke dynamiek van solidariteit en samenwerking ontstaat<sup>22</sup>.

”

*« Als je vraagt waarom mensen naar Bees komen, zullen er velen zeggen voor het eten, velen zullen zeggen voor de portemonnee, velen zullen zeggen omdat het dicht bij huis is, en velen zullen zeggen omdat ze het gevoel hebben dat ze deelnemen aan een groter project. Dat vinden ze zeer leuk. Het is echt de deelname aan een breder project die ervoor zorgt dat mensen blijven komen, zelfs als ze het niet zo leuk vinden om hun shift te doen. »*

*Martin, Bees coop*

Meerdere geïnterviewde ondernemingen vertelden ons dat ze tijdens het wervingsproces veel aandacht besteden aan de affiniteiten op het vlak van waarden van de kandidaten.

”

*« We bekijken altijd de technische achtergrond en de waarden of ervaring uit het verleden. [...] in de laatste fase [van de werving] beoordelen we de affiniteiten en de waarden, het vermogen van de persoon om te passen in het team en de filosofie [van de onderneming] »*

*Grégory, Crédal*

Bij SE-ondernemingen is de missie altijd belangrijker dan de winst. Zoals bij Médor, die twee complementaire doelstellingen combineert: onderzoekmedia aanbieden als democratisch instrument en goede arbeidsomstandigheden garanderen voor journalisten. Deze ondernemingen zetten zich in om zo goed mogelijk te voldoen aan hun sociale doelstelling, zelfs in crisistijd.

”

*« Wat onze sectoren anders maakt dan andere, is dat we weten waarom we dingen doen. We moeten boven de moeilijkheden uitstijgen om te verzekeren dat we onze doelstelling bereiken. Ik ben absoluut vastberaden om mijn bedrijf draaiende te houden omdat ik niet wil dat er ook maar één iemand hun baan verliest door COVID, en dat is een andere manier van reageren dan een onderneming willen redden die toebehoort aan aandeelhouders. Dat is niet dezelfde motivatie.»*

*Stéphane, Ets Deneyer*

---

<sup>20</sup> Coutu (2002)

<sup>21</sup> Sinaï et al. (2015)

<sup>22</sup> World Cooperative Monitor (2022)

We moeten echter wel opmerken dat een sterke toewijding aan de sociale missie van de onderneming soms kan leiden tot teleurstellingen, vooral als de onderneming zelf niet in staat is om de gestelde missie te vervullen. Bij Crédal bijvoorbeeld voelden de teamleden zich, toen ze door een gebrek aan coöperatieve fondsen niet aan alle kredietaanvragen konden voldoen, niet in staat om de kredietbegunstigden in hun nood te steunen. Dat leidde tot een gevoel van machteloosheid en een zekere demobilisatie. Oxfam merkt ook op dat een hoge mate van betrokkenheid ook kan leiden tot een aanzienlijke mentale werkbelasting, omdat medewerkers het moeilijk vinden om afstand te nemen door hun emotionele hechting aan hun werk.

## SOCIAAL KAPITAAL

Het sociaal kapitaal wordt gedefinieerd als het geheel van vertrouwensrelaties en netwerken die het mogelijk maken om informatie te delen en hulp te mobiliseren wanneer dat nodig is.

Een hoog sociaal kapitaal versterkt uitwisselingen, solidariteit, het delen van informatie, toegang tot interne en externe netwerken en wederzijds vertrouwen. Het kan vooral waardevol zijn in crisistijd, wanneer het zoeken naar collectieve oplossingen cruciaal wordt<sup>23,24</sup>. In een onderneming met een sterke gedeelde ideologie is het sociaal kapitaal meestal meer ontwikkeld, waardoor het gemakkelijker is om zich aan te passen aan veranderingen en solidariteit te tonen.

In het coronatijdperk, toen het niet meer mogelijk was om Oxfam-ontbijten te organiseren, moesten Lorent en zijn collega's alternatieven vinden:

”

**« Dus bezorgden we plots ontbijtpakketten. Het vroeg veel organisatie. MacGyver-gewijs, zich behelpen. Maar het was een succes. We konden echt zien dat er behoefte was om samen te komen. [...] Als je een doel hebt, kan je bergen verzetten »**

*Lorent, Oxfam Magasin du Monde*

Daarnaast voeden informele momenten en een zorgzame omgeving tussen collega's dit sociaal kapitaal. Dat wordt bijvoorbeeld bij Coopeos heel goed onderhouden, waar elke maand een gezellige bijeenkomst met collega's georganiseerd wordt.

### CIJFER VAN HET OBSERVATOIRE

Er is een sterke (groeiende) correlatie tussen de inzetbaarheid van mensen per gemeente, en de arbeidsparticipatie en het gemiddeld inkomen van de inwoners binnen de gemeente. Dit geldt niet voor de SE. Door in te spelen op de lokale behoeften helpen de SE-ondernemingen om territoriale ongelijkheden te beperken en zorgen ze voor een stabielere en homogener verdeling van jobs over gebieden, ongeacht de economische verschillen.

<sup>23</sup> Faust (2020)

<sup>24</sup> Maitlis et Christianson (2014)



## DE BESTAANSREDEN, EEN GEMEENSCHAPPELIJKE NOEMER

Een gemeenschappelijke focus en doel hebben, gedragen door de leden, versterkt de veerkracht van ondernemingen aanzienlijk. Door in te spelen op on vervulde behoeften in een bepaald gebied, smeden deze ondernemingen nauwe banden met hun lokale omgeving. Die positionering stelt hen niet alleen in staat om in de loop van de tijd relevante antwoorden te bieden, maar ook om deel uit te maken van lokale netwerken die rijk zijn aan kennis en uitwisselingen. Deze integratie bevordert hun aanpassings- en anticipatievermogen, twee essentiële pijlers van hun veerkracht.

Omdat ze voortdurend willen inspelen op veranderende behoeften, moeten ze inderdaad de vinger aan de pols houden en zich snel aanpassen. Lokale netwerken bieden, dankzij het vertrouwen en de uitwisselingen die ze voortbrengen, een kostbare ondersteuning om uitdagingen te overwinnen en om te innoveren met het oog op de sociale en ecologische veranderingen in de wereld van morgen.

De collectieve dynamiek stimuleert solidaire en vindingrijke praktijken in crisistijd, wat het mogelijk maakt om schokken op te vangen en menselijke middelen te mobiliseren die vastberaden zijn om de uitdagingen aan te gaan. We zien trouwens ook dat dit engagement zich weerspiegelt in hun bestuur en in hun strategische keuzes wat betreft de herverdeling van winsten en de middelen.

# 02

VEERKRACHT  
VERHOGENDE PRAKTIJK 2:  
**PARTICIPATIE IN DE  
ONDERNEMING**



## PARTICIPATIE IN DE ONDERNEMING

Actieve participatie van de leden versterkt de veerkracht van een organisatie door het versterken van haar aanpassings-, absorptie- en assimilatievermogen tegenover uitdagingen en verandering. In het ondernemingsleven neemt participatie verschillende vormen aan, van eenvoudig overleg tot medebeslissing, over raadpleging en coproductie<sup>25</sup>. Die praktijken geven niet alleen betekenis aan de organisatie, maar verhogen ook haar uitstraling en vertalen dagelijks haar missie.

Bij Oxfam Magasins du Monde is die relatie zeer wederzijds: de vrijwilligers, echte ambassadeurs van de Oxfam-waarden, in de frontlinie op het terrein, genieten in ruil van steun en erkenning die hun betrokkenheid versterken. Zo vergroot Oxfam zijn flexibiliteit en reactievermogen. In ruil omarmt de organisatie de ideeën, energie en initiatieven van de ambassadeurs.

”

*« De vrijwilligers zijn op het terrein, in contact met de mensen. Wie een Oxfam-winkel binnengaat, komt in contact met een vrijwilliger. Zij zijn degenen die in de eerste plaats de waarden van Oxfam uitdragen. Het is belangrijk om hen erbij te betrekken. Ze spelen een uiterst belangrijke rol. Zonder vrijwilligers bestaan wij niet. »*

*Lorent, Oxfam Magasins du Monde*

”

*« We zijn een 'open bar' op relationeel vlak. We tutoyeren elkaar, we zeggen wat we denken. [...] We houden onze oren altijd open en reageren zo snel mogelijk. We anticiperen op frustraties. Als je zoveel mogelijk ongemakken het gras voor de voeten wegmaait, verbeter je de sfeer, de productiviteit ... en beperk je het ziekteverzuim. Het is ook een indicator van welzijn. »*

*Benoît, la Ferme Nos Pilifs*

Leden betrekken levert ook praktische voordelen op. In de Crèche la Baraque helpt de betrokkenheid van ouders bij dagelijkse taken (een meubel in elkaar zetten, vuilnis buiten zetten) om het personeel te ontlasten en illustreert het een collectieve absorptiecapaciteit voor beperkingen. In de Ferme Nos Pilifs stimuleert het waarderen van uitwisselingen, formeel of informeel, een vlotte en proactieve communicatie. Zo'n organisatorische cultuur maakt het niet alleen mogelijk om snel te reageren op problemen, maar ook om te anticiperen op potentiële spanningen en crises<sup>26</sup>.

## PERSPECTIEVEN CONFRONTEREN: EEN BRON VAN INNOVATIE EN ASSIMILATIE

In een participatief bestuur wordt de confrontatie van standpunten niet gezien als een obstakel, maar als een kans om creativiteit en innovatie te voeden<sup>27</sup>. Zo'n interacties dragen bij aan het opnemen van nieuwe ideeën en oplossingen, die essentieel zijn voor duurzame veerkracht. Leden betrekken bij het bestuur, door naar hen te luisteren en hun echte invloed te geven<sup>28</sup>, verhoogt hun motivatie<sup>29,30</sup> terwijl het de organisatorische cohesie versterkt. Een directief bestuur daarentegen tast vaak het gevoel van eigenwaarde van leden aan<sup>31</sup>, waardoor hun betrokkenheid afneemt en daarmee ook hun collectief aanpassingsvermogen.

<sup>25</sup> Benhamou et Diaye (2011)

<sup>26</sup> Ferreras (2007)

<sup>27</sup> Hildwein (2012)

<sup>28</sup> Jeannerod-Dumouchel (2014)

<sup>29</sup> Hildwein (2012)

<sup>30</sup> Clot et Litim (2006)

<sup>31</sup> Guiol et Munoz (2006)

## VERSCHILLENDE LEDENPROFIELEN

---

Bees coop is een coöperatie van consumenten met als belangrijkste missie duurzaam voedsel toegankelijker te maken. Haar leden zijn ook haar gebruikers, waardoor er een wederzijdse ondersteunende relatie ontstaat tussen hen en de coöperatie. De coöperanten van Bees coop steunen de coöperatie niet alleen dagelijks door boodschappen of vrijwilligerswerk te doen, ze tonen ook hun solidariteit in crisistijd, wat de veerkracht van de coöperatie versterkt.

”

*« We hadden eens een jaar waarin we verlies leden. Dat was in 2022. Wel, we speelden toen een beetje met de leverancierskortingen, die we voor de structuur hielden en niet voor de coöperanten. Zij betaalden dus meer voor bepaalde producten dan normaal. We hebben hun uitgelegd waarom en ze begrepen en steunden de beslissing. Het bestuur, de transparantie en het vertrouwen dat mensen in coöperaties hebben, is een sterke motor van veerkracht. Ze weten dat we niets doen dat niet nodig is. »*

*Martin, Bees coop*

De coöperatie streeft er op haar beurt naar om de gebruikswaarde<sup>32</sup> voor haar leden te maximaliseren, en probeert aan hun behoeften te voldoen door nieuwe projecten te lanceren of de toewijzing van hun financiële middelen te herevalueren<sup>33</sup>. Door gepast en coherent te reageren op de behoeften van haar leden, verzekert zij zich van hun steun en loyaliteit.

”

*« Ons model is een plek waar alles te vinden is, een one-stop-shop. Er is een 'product'-charter dat bepaalde minimumzaken voorschrijft, maar we zijn geen bio-radicalen omdat dat niet werkt als je toegankelijk wil zijn. Wij vinden dat mensen al hun boodschappen bij Bees moeten kunnen doen, omdat we hen van dienst moeten zijn. Dus doen we ook non-food, omdat dat het leven van mensen makkelijker maakt. We horen zeggen: "Ah, hebben jullie geen schoenveters?" en dan denken we: welja, dat is een goed idee, we kunnen er indoen. »*

*Martin, Bees coop*

**Andere organisaties hebben leden die geen gebruikers zijn.** Dan kunnen de profielen divers zijn, met verschillende interesses en doelstellingen, maar altijd met een gedeelde toewijding aan het sociaal project. Die diversiteit, of zelfs complementariteit van profielen maakt het mogelijk om beter rekening te houden met de verschillende uitdagingen van de partners, om een duurzamer antwoord te bieden dat beter aangepast is aan ieders realiteit, en om zich dieper te wortelen in de lokale omgeving.

”

*« In onze crèche bestaat het bestuur uit 4 ouders en 4 kinderverzorgsters van de crèche, en 3 'Wijzen'. De Wijzen zijn voormalige ouders die geen kinderen meer in de crèche hebben en die besluiten om als neutrale partij te komen. [...] Ze zijn er alleen als gasten om hun mening te geven, ze kunnen niet stemmen. Het personeel, de ouders, dat loopt vlot. Zij vormen de stabiliteit en de geschiedenis van de crèche. »*

*Mélissa, Crèche la Baraque*

<sup>32</sup> Gebruikswaarde vertegenwoordigt het nut van het object in termen van het bevredigen van een behoefte. Het plaatst het goed (of de dienst) in relatie tot de behoefte die het vervult. Dit concept moet worden onderscheiden van ruilwaarde, die het goed plaatst in relatie tot andere goederen (bron: <https://lesarmesetlatoge.fr/>).

<sup>33</sup> Billiet et al. (2021)

## DEMOCRATISCH BESTUUR

Democratisch bestuur gaat nog verder dan de traditionele vormen van participatie en het is een succesvolle aanpak van participatief bestuur. Het is gebaseerd op een collectieve en voortdurende verantwoordelijkheid waarbij elk van de leden, verzameld op de jaarlijkse Algemene Vergadering (AV), dezelfde beslissingsbevoegdheid heeft. Het principe ‘één persoon, één stem’ plaatst het collectief belang en de sociale missie op de voorgrond, boven de louter economische overwegingen. Met dit model kunnen organisaties hun vermogen ontwikkelen om zich aan te passen aan nieuwe realiteiten, om complexe kwesties te integreren en om stabiliteit te behouden in tijden van verandering.



**« Dit model [van bestuur] stelt ons in staat om efficiënter te zijn. Het is een veel beter model om de manier van werken te verbeteren, omdat het de mensen vanop het terrein zijn die de beslissingen nemen en de veranderingen mogelijk maken om effectiever te zijn. »**

*Philippe, Urbike*

## EEN INCLUSIEF, AANPASBAAR MODEL

Door de leden, inclusief de werknemers, bij het beslissingsproces te betrekken, wordt de betrokkenheid versterkt terwijl het de risico's op afhaken of professionele pathologieën zoals burn-out<sup>34,35,36</sup> beperkt. Door vaardigheden te mobiliseren en aandacht te geven aan de realiteit op het terrein, ontwikkelen organisaties een vermogen om zich aan te passen aan het onverwachte en aan verandering.

Structuren zoals Coopeos, Cortigroupe, Urbike en Acélya geven hun werknemers aandelen in de coöperaties, waardoor ze een actieve rol krijgen in de AV. Die collectieve aanpak maakt het mogelijk om de praktijken aan te passen aan de concrete behoeften die op het terrein vastgesteld worden.



**« Als mensen een aandeel nemen in de onderneming en ze begrijpen het niet of ze komen niet naar de vergaderingen, dan is het niet interessant. Wat ik wil, is dat ze actief zijn. We leggen de boekhouding vooraf aan hen uit, want wat mij interesseert is dat ze hun problemen vanop het terrein meebrengen, dat we ze horen, en dat we dingen proberen te veranderen. »**

*Hervé, Cortigroupe*

## TRANSPARANTIE EN COLLECTIEVE INTEGRATIE

Transparantie is een essentiële hefboom voor veerkracht, omdat het vertrouwen bevordert en gedeelde verantwoordelijkheid mogelijk maakt. Door informatie toegankelijk te maken, betrekken organisaties hun leden effectiever bij het besluitvormingsproces en beperken ze weerstand tegen verandering.



**« Wanneer de balans opgemaakt wordt, worden alle kaften op tafel gelegd. De werknemers kunnen controleren hoe de rekeningen opgesteld zijn, inclusief het salaris van de directeur. Dankzij die volledige transparantie kunnen we allemaal in dezelfde richting werken. »**

*Hervé, Cortigroupe*

**« Coöperant zijn, dat betekent voldoende informatie krijgen om deel te nemen aan het project. Dat gebeurt op een Algemene Vergadering met zo duidelijk mogelijke documenten, maar ook met een specifieke nieuwsbrief die hen op de hoogte houdt van de ontwikkeling van de coöperatie, met nauwkeurige cijfers en indicatoren. »**

*Laurence, Médor*

<sup>34</sup> Ferreras et al. (2021)

<sup>35</sup> Guiol et Munoz (2006)

<sup>36</sup> Dejours (2006)



## OPEN VOOR DEBAT EN COLLECTIEVE INNOVATIE

De AV beperken zich niet tot formele goedkeuringen. Ze streven ernaar een platform te worden voor uitwisseling en reflectie, waar debatten de besluitvorming verrijken en collectieve creativiteit stimuleren. Een echte dialoog stimuleren is echter een uitdaging, onder andere vanwege impliciete hiërarchische dynamieken of angst van sommige leden om in publiek te spreken.



*« Voor werknemers kan het zeer moeilijk zijn om in publiek te spreken. Op de AV zijn er uw hiërarchische meerderen, de adjunct-directeur en de bestuurders. Het is dan ook echt geen plek voor dialoog. [...] Wij compenseren dat door een voorvergadering te houden, een week voor de AV. Het is een ultra-educatieve bijeenkomst in kleine groep en we nodigen iedereen uit die wil komen. »*

*Nils, Acélya*

Zo'n mechanismen nemen niet alleen de barrières voor participatie weg, ze verzekeren ook dat de AV echte inclusieve uitwisselingsmomenten worden, wat het vermogen van de organisatie versterkt om zich collectief aan te passen aan uitdagingen.

## DUURZAAMHEID EN BESCHERMING VAN WAARDEN

Om te garanderen dat ze trouw blijven aan hun oprichtingswaarden hebben sommige coöperaties specifieke structuren opgezet, zoals de 'raad der wijzen' bij Coopeos. De overgang van Urbike naar een werknemerscoöperatie en de splitsing van de raad van bestuur in twee kamers bij Médor zorgen dat de sociale missie behouden blijft, ongeacht reorganisaties of externe schommelingen.



*« Het is de bedoeling dat de missie de kern van het project blijft. Het DNA moet blijven bestaan »*

*Philippe, Urbike*

## DE UITDAGINGEN VAN PARTICIPATIE

Hoewel participatief bestuur een stimulans is voor betrokkenheid en innovatie, brengt het ook organisatorische uitdagingen met zich mee. De vereiste dagelijkse betrokkenheid kan sommigen ontmoedigen, zeker als de verantwoordelijkheden bovenop een zware werklust komen. Sociale ondernemingen reageren op die uitdagingen door hun praktijken aan te passen: flexibele werktijden, gezellige momenten invoeren, of experimenteren met benaderingen zoals vergaderingen met door loting getrokken deelnemers.

### CIJFER CIRIEC EN EURICSE

De Europese Unie (17 van de 25 staten beschikken over cijfers) heeft 240.000 coöperaties met 3,3 miljoen werknemers en 95 miljoen coöperanten, die bijdragen aan het economische, sociale en besluitvormingsleven van die organisaties.

## **PARTICIPATIE ALS PIJLER VAN VEERKRACHT EN INNOVATIE**

Participatie in organisaties is meer dan alleen maar een bestuursinstrument. Het is een echte organisatorische filosofie, die aan de basis ligt van collectieve veerkracht en innovatie. Door hun leden – gebruikers, vrijwilligers, werknemers of partners – actief te betrekken bij inclusieve besluitvormingsprocessen, versterken organisaties hun vermogen om zich aan te passen, spanningen op te vangen en nieuwe ideeën te assimileren.

Dit participatief model is echter niet zonder uitdagingen. Confrontatie van standpunten, uitdagingen op het vlak van transparantie en logistieke beperkingen kunnen het enthousiasme en het engagement soms temperen. Door praktijken aan te passen, te investeren in educatieve hulpmiddelen en uitwisseling te bevorderen, overwinnen organisaties die obstakels. Zo zetten ze uitdagingen om in kansen voor voortdurende verbetering.

Participatie is een krachtige hefboom om betrokkenheid, creativiteit en duurzaamheid te verenigen. Ze maakt het niet alleen mogelijk om te reageren op interne en externe evoluties, maar ook om trouw te blijven aan de oprichtingswaarden, door van de leden centrale spelers te maken in een duurzame collectieve dynamiek.

# 03

VEERKRACHT  
VERHOGENDE PRAKTIJK 3:  
**HERBESTEMMING  
VAN DE WINST**



## HERBESTEMMING VAN DE WINST

De manier waarop ondernemingen kiezen om hun winst te herinvesteren, kan hun veerkracht beïnvloeden. Sommige ondernemingen pakken winst op een andere manier aan en besluiten ze prioritair te herbestemmen in de ontwikkeling van hun activiteiten.

Het 4e principe van de sociale economie (SE) ‘voorrang van mensen en werk op kapitaal’ wordt concreet vertaald door opgelegde beperkingen aan de beloning van de aandeelhouders. Vzw’s kunnen geen dividenden uitkeren, terwijl SE-coöperaties een beperkt overschot kunnen herverdelen onder kapitaalinbrengers. De Belgische erkenningen ‘erkende coöperatieve vennootschap’ en ‘coöperatieve vennootschap erkend als sociale onderneming’ beperken de uitkering van dividenden tot maximaal 6%. In de praktijk is de herverdeling vaak minder en soms zelfs onbestaande.

Dit systeem voorkomt ook iedere vorm van speculatie. In een coöperatie, bijvoorbeeld, betekent het ingevoerde herverdeelsysteem dat het bezit van meer aandelen niet meer macht of meer financiële voordelen geeft. Bovendien bepalen de statuten heel vaak dat een aandeel, ongeacht de situatie van de onderneming, niet teruggenomen kan worden voor meer dan de aankoopwaarde: vermogenswinst wordt onmogelijk gemaakt, wat de deelname in een coöperatie fundamenteel onderscheidt van een investering in een andere bedrijfsvorm. Dit principe maakt de SE-ondernemingen minder kwetsbaar voor speculatieve schommelingen, wat hun stabiliteit en onafhankelijkheid versterkt<sup>37</sup>.



*« De winst wordt bijna nooit uitgekeerd aan coöperanten, of slechts in zeer beperkte mate. Dit jaar stemde de AV voor een dividend van 0,15%. De NRC<sup>38</sup> staat dividenden toe tot 6%. Dat is niet veel, zeg maar. Het blijft symbolisch. Bovendien ziet een derde van alle dividendgerechtigden in de onderneming ervan af om het aan Crédal te schenken. Het grootste deel van de winst gaat dus naar de missies van de onderneming en wordt niet verdeeld onder de coöperanten.»*

Grégory, Crédal

Leden en financiers worden gemotiveerd door de sociale missie en de duurzaamheid van het project, eerder dan door winstbejag. Winst wordt in de SE dus niet gezien als een doel op zich, maar als een middel om een doel te bereiken.

Die alternatieve benadering van winst voorkomt excessen uit financiële belangen en garandeert de duurzaamheid van de sociale missie van de onderneming<sup>39,40,41</sup> en ze wekt ook vertrouwen<sup>42,43</sup>. De ondernemingen hebben bovendien meer vrijheid om overschotten toe te wijzen, wat hun aanpassingsvermogen vergroot.



*« We willen geen winst tegen elke prijs. Dus herinvesteren we. Er is geen druk van aandeelhouders, alleen een verplichting om onze rekeningen in balans te houden, en dus om te anticiperen en te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden. Dat draagt allemaal bij tot de veerkracht. [...] Het aspect van mensen boven geld te stellen, dat is de sleutel.»*

Benoît, Ferme Nos Pilifs

<sup>37</sup> Billiet et al. (2021)

<sup>38</sup> Conseil National de la Coopération

<sup>39</sup> Hansmann (1996)

<sup>40</sup> Ben-Ner et Van Hoomissen (1991)

<sup>41</sup> Spear (2000)

<sup>42</sup> Moreau & Mortier (2017)

<sup>43</sup> GT ESCAP (2024)

De coöperatieve korting, eigen aan dit soort ondernemingen, is een andere vorm van beperkte verdeling van de winst onder de leden van de coöperatie. Het is niet gebaseerd op eigendom (van aandelen), maar op het gebruik van de goederen of diensten die de onderneming produceert. De coöperatieve korting speelt een cruciale rol in de veerkracht van de onderneming doordat ze de trouw van de leden-klanten bevordert, wat in crisistijden een grote steun biedt.

## CIJFER VAN HET OBSERVATOIRE

In de praktijk bedraagt de herverdeling gemiddeld 1,1% per jaar (2016-2022 in België). In theorie kunnen SE-coöperaties slechts 6% van hun kapitaal als dividend aan hun leden uitkeren. Dit maximumpercentage is vastgelegd door de wet van 8 januari 1962. Toen was dit percentage gelijk aan het rendement op risicovrije obligaties.

## VEILIGHEIDSBUFFER

Het opbouwen van een veiligheidsbuffer is een effectieve techniek om veerkracht te boosten. Gecumuleerde reserves, vooral ondeelbare (niet-uitkeerbare) reserves, maken het mogelijk om onvoorziene gebeurtenissen aan te kunnen en rustiger schokken op te vangen.

”

*« Dus, wat betreft de winsten: het belangrijkste mechanisme dat we gebruiken, is een mechanisme dat alle SE-ondernemingen kunnen gebruiken. Het is een belastingvrij reservesysteem. Het idee is om te proberen de winst in de onderneming te houden, om eventuele problemen aan te pakken. Neem bijvoorbeeld de coronacrisis, toen er tweeënhalve maand geen werk was en er niets meer binnenkwam. Maar er waren daarentegen wel nog altijd enorm veel kosten.»*

*Nils, Acélyya*

Over liquide middelen beschikken geeft een onderneming ook meer flexibiliteit, waardoor ze zich in crisistijd kan concentreren op kansen in plaats van op bedreigingen. Dit was bijvoorbeeld zo bij de Crèche la Baraque. Toen het kinderdagverblijf weg moest uit het gebouw waarin het gevestigd was, besloot het een bouwproject op te starten zodat het eigenaar zou zijn van de toekomstige werkplek. Reserves kunnen gebruikt worden om de activiteiten van de onderneming te ontwikkelen en **grootschaligere projecten op te starten**.

”

*« We hebben geen dividenden uitgekeerd aan aandeelhouders en we hebben nog altijd onbelaste reserves staan. Maar we hebben de reserves gebruikt voor aandelen in Cortibel, onder andere, om onroerend erfgoed te kunnen kopen. »*

*Hervé, Cortigroupe*

Die investering zorgt voor een stevigere basis in het geval van cashflowproblemen en maakt het mogelijk om effectiever te reageren op hun sociale missie door gebouwen te kopen om er aanvullende activiteiten te ontwikkelen.

## CIJFER VAN HET OBSERVATOIRE

Volgens de balansen gepubliceerd bij de Nationale Bank van België van 2016 tot 2022 bestaat gemiddeld 8% van de passiva van de SE-coöperaties (in Wallonië en/of Brussel) uit niet-uitkeerbare reserves (met aanzienlijke variaties naargelang de activiteitssector). Dit cijfer is aanzienlijk hoger dan in de traditionele markteconomie, waar het gemiddelde slechts 2% bedraagt over dezelfde periode.

## PERSONEELSBELEID EN ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Een **degelijk loon bieden** maakt deel uit van de sociale missie en waarden van verschillende geïnterviewde ondernemingen. Bij Acélya, Urbike en Médor zit de waardering van hun werknemers en hun goede arbeidsomstandigheden bieden in de kern van hun missie.

”

*« Een van onze missies is ook om de journalisten en werknemers van Médor goede [arbeids]omstandigheden te bieden. Zowel in termen van psychologische omstandigheden, en dus van onafhankelijkheid en bestuur, als in termen van financiële omstandigheden. »*

*Laurence, Médor*

Voor sommige ondernemingen is **het behoud van jobs** een prioriteit, zelfs in crisistijd, wat tot een zekere voorzichtigheid kan leiden.

”

*« We zijn uiterst voorzichtig [op het vlak van loonsverhoging] om niet gedwongen te moeten herstructureren. [...] Werken in een MWB [maatwerkbedrijf] is niet zeer aantrekkelijk als je het loon bekijkt, maar tegelijkertijd hebben ze wel een relatief hoge werkzekerheid.. »*

*Benoît, Ferme Nos Pilifs*

Stabiele werkgelegenheid bieden bevordert een groter sociaal kapitaal. Personeelsinkrimping daarentegen zal immateriële middelen zoals kennis en bedrijfscultuur<sup>44</sup> eerder verzwakken, en in die zin kan het de organisatorische veerkracht van de onderneming ondermijnen.

Een sterk sociaal kapitaal, gekoppeld aan participatief bestuur, vergemakkelijkt het delen van informatie en creëert een band van begrip en zelfs empathie tussen de werknemers en de onderneming. Urbike, dat zich bewust is van het zware werk van de fietsers, investeert daarom graag in meer ergonomisch materiaal. Bijzondere aandacht besteden aan de arbeidsomstandigheden is belangrijk, volgens Acélya, omdat dit het personeelsverloop beperkt en de onderneming meer stabiliteit biedt.

### CIJFER VAN HET OBSERVATOIRE

In de SE worden de 'lage lonen' beter betaald dan in de conventionele economie. In het Waals Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest liggen de gemiddelde bruto jaarlonen respectievelijk 6% en 4% hoger dan de gemiddelde lonen in dezelfde loonklassen. De 'lage lonen' verwijst hier naar de 20% werknemers met het laagste uurloon.

<sup>44</sup> Bhussar et al. (2017)

## OPLEIDING EN BEWUSTMAKING

Veel ondernemingen investeren in opleidingen voor hun werknemers, begunstigen of consumeren, en bieden ook modules aan die rechtstreeks verband houden met hun sociale missie. Die investeringen spelen een belangrijke rol bij het verbeteren van professionele vaardigheden, en ze versterken tegelijkertijd de interne samenhang en betrokkenheid binnen de organisatie. Deze dynamieken versterken het collectief assimilatievermogen en de manier waarop de leden van een organisatie leren, kennis integreren en gebruiken om te reageren op onvoorziene uitdagingen.

Zo'n initiatieven zijn vooral nuttig in veranderende en onvoorspelbare omgevingen. De investering van Acélya in opleidingen over hygiëne bijvoorbeeld, was essentieel om het personeel te helpen zich snel aan te passen aan de eisen van de coronacrisis, wat de effectiviteit van dit **collectief assimilatievermogen** aantoont.

Naast de ontwikkeling van vaardigheden, dragen de opleidingen ook bij aan de verspreiding van de waarden en het versterken van de organisatiecultuur. In verschillende gesprekken werden sessies vermeld die gericht waren op conflictoplossing, geweldloze communicatie en participatief bestuur. Allemaal elementen die de gezamenlijke richting en het engagement van de betrokkenen bestendigen.

Tot slot zijn voor sommige ondernemingen, zoals Coopeos, educatie en sensibilisatie geen secundaire activiteiten, maar centrale doelstellingen. Deze praktijken versterken de territoriale veerkracht door individuen aan te moedigen om democratische praktijken aan te nemen en zich in te zetten voor sociale en milieudoelen.

## SOLIDARITEIT

De herverdeling van de winst kan ook de vorm aannemen van kortingen op producten/diensten voor de coöperanten of loonbonussen voor de werknemers. Zo waarderen coöperaties hun leden, verhogen ze hun loyaliteit en bevorderen ze het samenhorigheidsgevoel en het engagement.

Wanneer Bees coop bijvoorbeeld volumekorting krijgt van bepaalde groothandelaars, geeft de coöperatie ze rechtstreeks door aan de coöperanten door de prijs van de betreffende producten te verlagen.



*90% van de kortingen [van leveranciers] gaat naar de coöperanten en wordt niet gebruikt om de marges te verhogen.*

*Martin, Bees coop*

Verschillende geïnterviewde ondernemingen vertelden ons dat zij **een inkoopbeleid hanteren** of hun **project selecteren** in overeenstemming met hun ethische en sociale waarden<sup>45</sup>. Hoewel die keuzes extra kosten en een beperkte selectie van leveranciers of klanten inhouden, versterken ze hun sociale missie en veerkracht op lange termijn. In crisistijd helpt dat ethisch engagement de ondernemingen om hun omzet stabiel te houden. De solidariteit met externe betrokkenen neemt soms de vorm aan van financiële steun. Coopeos heeft bijvoorbeeld **aandelen in andere coöperaties**, waardoor synergieën ontstaan tussen actoren van de SE.

<sup>45</sup> Moreau & Mortier (2017)



## NIET-KAPITALISTISCHE HERBESTEMMING VAN DE WINST, BRON VAN VEERKRACHT

De niet-kapitalistische herbestemming van de winst is een strategie die de veerkracht van ondernemingen versterkt. Door hun winsten te herinvesteren in opleiding, bewustmaking en de ontwikkeling van vaardigheden, bestendigen deze ondernemingen hun **collectief assimilatievermogen**. Ze versterken hun interne samenhang en hun vermogen om nieuwe kennis te integreren, die nodig is om te navigeren in complexe en onvoorspelbare omgevingen.

Het opbouwen van financiële reserves werkt als een **veiligheidsbuffer**, waardoor deze ondernemingen beter **economische schokken kunnen opvangen**. Die voorzichtige aanpak, vaak gevoed door de afwezigheid van herverdeelde dividenden, geeft hun de nodige flexibiliteit om te reageren op crises terwijl ze hun kernactiviteiten behouden.

Door de druk van aandeelhouders te beperken en hun winsten aan strategische projecten toe te wijzen, bevorderen deze ondernemingen hun **aanpassingsvermogen**. Het **personeelsbeleid**, dat eerlijke en stabiele arbeidsomstandigheden bevordert, is een bewijs van het vermogen om hun praktijken aan te passen zodat ze voldoen aan de behoeften van werknemers, zonder hun sociale missie uit het oog te verliezen.

Tot slot getuigt de herbestemming van winst van een sterk **anticipatievermogen**. Door ervoor te kiezen om de liquiditeiten te behouden en te herinvesteren in impactrijke projecten, bereiden deze ondernemingen zich voor op toekomstige uitdagingen.



# 04

VEERKRACHT  
VERHOGENDE PRAKTIJK 4:  
MIX VAN MIDDELEN



# MIX VAN MIDDELEN

## DIVERSIFICATIE VAN ACTIVITEITEN

---

Tegenover economische onzekerheden blijkt de diversificatie van activiteiten een belangrijke strategie om de veerkracht<sup>46</sup> en het voortbestaan van ondernemingen te verzekeren, waardoor ze schokken beter kunnen opvangen terwijl ze zich aanpassen aan de marktevoluties.

Diversificatie werkt als een vangnet, waardoor ondernemingen risico's kunnen spreiden. Wanneer een sector getroffen wordt, kunnen de inkomsten uit andere activiteiten de verliezen compenseren. Die aanpak stabiliseert de onderneming niet alleen op financieel vlak, hij beschermt ook de werkgelegenheid. In tijden van economische crisis, zoals tijdens de pandemie, konden de ondervraagde ondernemingen hun werknemers inzetten voor taken waar veel vraag naar was.



*« Er zijn 10 verschillende jobs op de boerderij. Van de kruidenierswinkel tot de tuinonderneming, over de schrijnwerkerij of de kwekerij. [...] Wat we in de taverne [tijdens de coronaperiode] aan omzet verloren hebben, hebben we in het tuincentrum weer teruggewonnen. In de coronatijden wilde iedereen een tomatenplantage op het terras. [...] Diversificatie, dat is niet alleen economische zekerheid, maar ook sociale zekerheid voor onze werknemers.»*

*Benoît, La ferme Nos Pilifs*

## HET BEDRIJFSMODEL EN DE SOCIALE MISSIE ONDERSTEUNEN

Naast crisisbeheer kan diversificatie ook het bedrijfsmodel versterken en de sociale missie van ondernemingen ondersteunen. Door de inkomsten te verdelen tussen winstgevendende activiteiten en minder lucratieve activiteiten die essentieel zijn voor hun sociaal doel, kunnen ondernemingen bredere doelstellingen nastreven.



*« We hebben een duidelijke missie: de transitie naar meer menselijke en duurzamere steden versnellen. [...] We spelen daarop in met drie diensten: de meest zichtbare zijn de fietsleveringen [...] de tweede dienst is consultancy. En dat is een sterkte omdat het ons in staat stelt om twee dingen te doen: ten eerste, de markt helpen om sneller volwassen te worden [...] En ten tweede, omdat consultancy veel hogere marges genereert dan bezorging, ondersteunt die het bedrijfsmodel. Naast levering, consultancy en opleiding, hebben we nog de verkoop van apparatuur.»*

*Philippe, Urbike*

De circulaire logica die sommige ondernemingen toepassen, toont op een gelijkaardige manier de positieve impact van doordachte diversificatie. Bij Ferme Nos Pilifs bijvoorbeeld, brandt de houtketel op houtafval van de tuinonderhoudsactiviteiten, waardoor de kosten dalen dankzij een gratis energiebron. Bij Cortigroupe leveren de moestuin en de slagerij aan het restaurant, de broodjeszaak en de schoolkantines – allemaal met het oog op socioprofessionele inschakeling.

---

<sup>46</sup> Faust (2020).

## DE GRENZEN EN UITDAGINGEN VAN DIVERSIFICATIE

Hoewel diversificatie veel voordelen biedt, is ze niet altijd eenvoudig te implementeren. Sommige activiteiten, zoals dienstencheques, bieden weinig flexibiliteit vanwege hun uniek model gebaseerd op een vaste prijs. Andere pogingen tot diversificatie kunnen mislukken, zoals Médor heeft ervaren met zijn website, die niet het verwachte lezerspubliek trok.

### CIJFER VAN HET OBSERVATOIRE

De Waalse MWB, met als missie aangepast werk te bieden aan mensen met een handicap, zijn experts geworden in de diversificatie van hun activiteiten. De activiteit is niet het hoofddoel, maar vooral een middel om werkgelegenheid te bieden, en diversificatie is een strategie om op lange termijn te overleven. In 2024 waren de 52 Waalse MWB gemiddeld actief in meer dan 3 verschillende sectoren. Gezamenlijk waren ze in 2024 actief in 53 verschillende sectoren (voornamelijk in de verwerkende industrie, administratieve ondersteuningsactiviteiten en de bouw). In België is slechts 0,14% van de ondernemingen actief in drie of meer sectoren.

## DIVERSIFICATIE VAN FINANCIERING



*« Het belangrijkste voordeel is: hoe groter de mix [van middelen], hoe groter de risicobeperking, omdat de afhankelijkheid in zekere zin afgezwakt wordt. Het grote nadeel is dat hoe meer bronnen en middelen er zijn, hoe meer je moet beheren. Hoe gediversifieerder de bronnen, hoe meer bijhorende beheerskosten.»*

*Grégory, Crédal*

## BURGERSPAREN EN PARTICIPATIEVE FINANCIERING

Burgersparen, via aandelen van coöperanten of obligaties uitgegeven door vzw's, speelt een centrale rol in de financiering van de SE-ondernemingen. In tegenstelling tot traditionele investeringen geeft deze benadering prioriteit aan sociale impact boven financieel rendement. Burgers investeren in de eerste plaats om een project te steunen dat overeenkomt met hun waarden, in plaats van om hoge winsten te behalen.



*« Waarom wij een coöperatie zijn? Om onze eigen baas te zijn, zodat we niet voor externe investeerders moeten werken die ons onder druk zouden zetten om een hoger rendement op hun investering te krijgen. Wij hebben de beste investeerders ter wereld. Het zijn burgers die willen dat het werkt.»*

*Philippe, Urbike*

Dit model bevordert de onafhankelijkheid van ondernemingen, omdat het ze toelaat zich te bevrijden van de beperkingen die traditionele financieringsinstanties opleggen.



*« Met het coöperatief model kunnen we op zoek gaan naar veel kleine financiers die ons vertrouwen. [...] Om goede arbeidsomstandigheden te garanderen, was er geen sprake van om te leunen op slechts één of enkele grote financiers. »*

*Laurence, Médor*

Burgersparen beperkt zich niet tot financiering. Het is gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen de burgers en het project, en bevordert de vorming van een echte gemeenschap.



**« In plaats van het hele bedrag bij de bank te lenen, gaven we [burger] obligaties uit. [...] Het was niet goedkoper dan naar de bank gaan en het was zeker niet minder werk, maar we mobiliseerden de buurt, we mobiliseerden de mensen. Dat creëert een gemeenschap. »**

*Benoit, La Ferme nos Pilifs*

Naast de financiering versterkt deze mobilisatie de lokale verankering en de betrokkenheid van de burgers bij het project. Daardoor ontstaat een positieve spiraal waarin financiële steun omgezet wordt in collectief engagement.

Beroep doen op burgersparen kent echter wel wat uitdagingen. Het model steunt op een goed begrip van de SE en haar doelstellingen. Maar burgersparen blijft een essentiële pijler voor de SE-ondernemingen voor wie de toegang tot bankleningen of investeerders soms ingewikkeld is. Het biedt ook een alternatief voor de traditionele modellen en bevordert sociale impact en bestuursautonomie, terwijl het burgers mobiliseert rond een gedeelde visie.

Wanneer participatieve financiering gebaseerd is op financiers die op één lijn zitten met de sociale missie van de onderneming, speelt het een sleutelrol in haar veerkracht. De financiers, gemotiveerd door het doel van het project in plaats van onmiddellijk financieel rendement, geven ondernemingen meer speelruimte om periodes van financiële instabiliteit te overbruggen. Daardoor kunnen organisaties zoals Médor en Urbike langer overleven onder de rentabiliteitsdrempel zonder het vertrouwen van hun coöperanten te verliezen.

## OVERHEIDSSTEUN

Overheidssubsidies en -steun spelen een sleutelrol in het voortbestaan van veel SE-ondernemingen<sup>47</sup>. Ze verkrijgen, gaat echter vaak gepaard met zware administratieve beperkingen of structurele onzekerheid.



**« Het is een grote beperking, het feit dat we met overheidssteun werken. [...] Elke 4 jaar moeten we het hele dossier opnieuw maken. En elk jaar moeten we een nieuw dossier samenstellen met alle documenten die in aanmerking komen en de hele rechtvaardiging voor de subsidies. Het is volkomen terecht dat we de bedragen die we ontvangen moeten rechtvaardigen. Maar het is echt tijdrovend. Het maakt ons ook een beetje onzeker: vandaag bespreken ze de vorming van een Brusselse gewestelijke regering. We kunnen een meerderheid krijgen die de kaarten wat herschudt, en in ons geval kan dat grote gevolgen hebben. Het zwaard van Damocles hangt telkens boven ons hoofd. »**

*Nils, Acélyya*

Subsidies die gekoppeld zijn aan een specifieke erkenning zorgen voor relatieve stabiliteit, maar dat kan niet gezegd worden van projectoproepen. Openbare projectoproepen bieden SE-ondernemingen een strategische kans, omdat ze het mogelijk maken om structurele acties aan te vullen met innovatieve projecten als antwoord op opkomende of onbevredigde behoeften, waardoor ze bijdragen aan een nieuw overheidsbeleid. De korte duur van deze oproepen beperkt echter vaak hun impact. Een overgang naar meerjarenprogramma's zou meer stabiliteit bieden. Het zou de SE-ondernemingen ook in staat stellen om hun acties op lange termijn te plannen, en zo hun duurzaamheid versterken.

De coronacrisis maakte die onzekerheid nog groter, omdat ze de beschikbare overheidsfinanciering beperkte en de structurele kwetsbaarheid van de sector bij economische gevaren belichtte<sup>48</sup>. De vzw's kwamen bijvoorbeeld niet in aanmerking voor de bedrijfsondersteunende programma's die tijdens de pandemie opgezet werden. Dat bedreigde hun voortbestaan en hun vermogen om hun sociale missies te vervullen.

Toch kan die overheidssteun doorslaggevend zijn, in welke vorm dan ook (subsidies, *Tax Shelter*, werkgelegenheidssubsidies enz.). Tijdens de pandemie genoot de sector van de maatwerkbedrijven bijvoorbeeld van de vrijwaring van zijn subsidies, waardoor hij de crisis kon doorstaan.

<sup>47</sup> Moreau & Mortier (2017)

<sup>48</sup> Faust (2020)

Geconfronteerd met deze uitdagingen vragen veel actoren om meer politieke erkenning en willen ze dat de SE-ondernemingen centraler komen te staan in het overheidsbeleid, met een administratieve vereenvoudiging en meerjarige financieringen die beter afgestemd zijn op hun realiteit.

Een terugkerende uitdaging voor SE-ondernemingen is het weerleggen van de vooroordelen over subsidies. Zoals Philippe (Urbike) uitlegt, zijn subsidies geen “cadeaus”, maar financieringen verbonden aan specifieke missies die goedgekeurd zijn door de overheid en uitgevoerd worden namens de overheid. De vooroordelen kunnen versterkt worden door een gebrek aan kennis over de essentiële rol van subsidies, bijvoorbeeld bij de compensatie van de kosten die gepaard gaan met een lagere productiviteit in het geval van MWB.

## OVERHEIDSOPDRACHTEN EN SOCIALE CLAUSULES

Openbare aanbestedingen zijn een ander veelgebruikt middel om SE-ondernemingen te financieren. Er wordt echter nog te weinig gebruik van gemaakt buiten het kader van overheidsopdrachten die, gezien de bedragen, sociale clausules bevatten.

Een meer systematische opname, op grotere schaal, van sociale, milieu- en ethische clausules in overheidsopdrachten zou ook een krachtige hefboom zijn om de sector te ondersteunen. De toepassing ervan blijft echter te beperkt door een gebrek aan informatie of voldoende kennis.



*« We hebben 4 reclamepagina's [beschikbaar in Médor]. Het is niet veel, maar het is belangrijk om ze te vullen. Maar het is te weinig om toegang te hebben tot openbare aanbestedingen. [...] Een van de dingen waar ik aan werk, is een gezamenlijke reclameafdeling [met andere coöperatieve media] zodat we op dit soort oproepen kunnen reageren. Want alleen zijn we te klein. »*

*Laurence, Médor*

## SAMENWERKING ALS HEFBOOM VAN VEERKRACHT VOOR

### SE-ONDERNEMINGEN

SE-ondernemingen onderscheiden zich door hun vermogen om solide partnerschappen op te bouwen en hun middelen te delen. Zo'n vormen van samenwerking, lokaal of internationaal, formeel of informeel, vormen essentiële hefboomen om hun veerkracht en innovatievermogen te versterken. Via netwerken en samenwerkingsverbanden creëren de SE-ondernemingen een ecosysteem gebaseerd op solidariteit en delen, wat bijdraagt aan hun duurzaamheid en die van hun streek.

### PARTNERSCHAPPEN GEBASEERD OP WAARDEN EN VERTROUWEN

De ondernemingen verkiezen langetermijnsamenwerkingen op basis van gedeelde waarden en wederzijds respect – ook al moeten ze dan duidelijke keuzes maken bij het selecteren van hun partners.



*« Wij doen nooit zaken met ondernemingen die alleen maar zaken doen. Er zit altijd een gemeenschappelijk project achter. »*

*Lorent, Oxfam Magasins du Monde*

Die relaties beperken zich niet tot SE-ondernemingen alleen, maar strekken zich ook uit tot partners die gevoelig zijn voor de principes van de SE. Voor Stéphane van Ets Deneyer:

”

**« Ik denk niet dat het bij voorbaat een meerwaarde is om actief te zijn in de SE. [...] Maar er zijn soms mensen die zich naderhand tot het concept aangetrokken voelen, en met wie het mogelijk is om een kwalitatief partnerschap op te bouwen. »**

*Stéphane, Ets Deneyer*

Deze partnerschappen gaan verder dan eenvoudige commerciële relaties. Bij Urbike dreigde een partnerschap stuk te lopen vanwege terugkerende financiële verliezen. De klant toonde echter flexibiliteit om de relatie in stand te houden:

”

**Hij zei tegen me: “Nee, we blijven samenwerken, we gaan een manier vinden.” En we slaagden erin om de kosten te verhogen terwijl we andere aspecten van onze samenwerking aanpasten.»**

*Philippe, Urbike*

De wil om zich aan te passen getuigt van de kracht van menselijke verbinding in deze relaties, waar het sociaal doel voorrang krijgt op het streven naar onmiddellijke winst.

## SOLIDARITEIT EN AFWEZIGHEID VAN CONCURRENTIE

De SE-ondernemingen onderscheiden zich ook door hun niet-concurrerende aanpak. Ze stimuleren een samenwerkingsdynamiek, zelfs tussen spelers in dezelfde sector. Stéphane van Ets Deneyer illustreert die solidariteit:

”

**« Maatwerkbedrijven gaan geen contract van de buurman stelen, want hier twee jobs creëren en er ergens anders twee wegnemen, dat heeft geen enkele sociale zin. »**

*Stéphane, Ets Deneyer*

De SE-ondernemingen onderscheiden zich ook door hun niet-concurrerende aanpak. Ze stimuleren een samenwerkingsdynamiek, zelfs tussen spelers in dezelfde sector. Stéphane van Ets Deneyer illustreert die solidariteit:

”

**« In het begin betaalde Bees veel omdat wij de grootste waren. Nu, met 10-12 partners rond de tafel, delen we de kosten om de tools voor iedereen toegankelijk te maken. Dat is in lijn met ons doel: duurzaam voedsel toegankelijk maken en andere alternatieve verkooppunten helpen.. »**

*Martin, Bees Coop*

Zo'n initiatieven tonen dat het delen van middelen de kosten kan verlagen en tegelijkertijd de collectieve efficiëntie kan verhogen.

## NETWERKEN EN DELEN

SE-ondernemingen versterken hun veerkracht via verschillende netwerken: sectorale, formele of informele, en symbolische. Die netwerken bevorderen het vertrouwen, de solidariteit en de toegang tot cruciale hulpbronnen, vooral in crisistijd. Hun lokale verankering en integratie in wereldwijde bewegingen versterken hun solidariteit<sup>49</sup>. De netwerken stimuleren ook sociale innovatie door de uitwisseling van beste praktijken<sup>50</sup>.

”

**« Deel uitmaken van de SE, dat is weten dat we niet alleen zijn. We kunnen leren van de ervaringen van anderen, en de symbolische verbondenheid zet ons aan om samen te werken.»**

Laurence, Médor

**« Netwerken maakt ons sterker. Wat wij niet hebben, kunnen anderen ons geven, en omgekeerd.»**

Lorent, Oxfam Magasins du Monde)

**« Ik heb zeker niet alles zelf uitgevonden. Ik heb veel geleerd door naar Canada, Frankrijk en Portugal te reizen. Dankzij die uitwisselingen kon ik ideeën hier thuis uitvoeren, en nu geef ik hetzelfde terug door onze praktijken te delen »**

Hervé, Cortigroupe

Samenwerking beperkt systeemrisico's en biedt meer stabiliteit door middel van duurzame partnerschappen<sup>51</sup>. Hoewel de netwerken in tijden van stabiliteit veel middelen vergen, fungeren ze als verzekering in crisistijd en versterken ze de veerkracht van de gebieden.

Delen is een veel voorkomende praktijk in de SE. Dat gaat van het delen van materiële middelen, zoals de IT-tools bij Bees Coop, tot gezamenlijke managementinitiatieven, waarbij geanticipeerd wordt op mogelijke toekomstige moeilijkheden. Het delen blijft niet beperkt tot materiële middelen, het omvat ook inspanningen om te sensibiliseren en fondsen te werven.

”

**« We hebben al met twee concurrenten gesproken over het samenvoegen van de managementteams [...]. Zo'n oplossingen stellen ons in staat om efficiënter te werken en ons voortbestaan op lange termijn te verzekeren. »**

Nils, Acélya

## EEN GEMEENSCHAP TEN DIENSTE VAN DE SOCIALE DOELSTELLING

Tot slot vertrouwt de ES op een echte gemeenschap van geëngageerde coöperanten, klanten en partners. De gemeenschapsdynamiek draagt ook bij aan de erkenning en duurzaamheid van de projecten, omdat klanten bereid zijn een hogere prijs te betalen om initiatieven te steunen die in overeenstemming zijn met hun waarden.

”

**« Onze 670 ambassadeurs dragen vrijwillig ideeën, nieuwe klanten en soms specifieke vaardigheden aan. Die betrokkenheid bestendigt onze relaties en verhoogt onze veerkracht. »**

Philippe, Urbike

**« Mensen weten dat ons bedrijfsmodel voornamelijk gebaseerd is op eigen inkomsten. Ze zijn zich ervan bewust dat [Médor] effectief duurder is dan een ander tijdschrift met een ander businessmodel. Maar ze zijn akkoord, ze steunen ons. Ze willen deel uitmaken van de opwaartse spiraal. »**

Laurence, Médor

<sup>49</sup> Billiet et al. (2021)

<sup>50</sup> Lashitew et al. (2020)

<sup>51</sup> Sempels (2020)

## DE IMPLICIETE MIDDELEN VAN DE ONDERNEMINGEN

---

De SE-ondernemingen steunen ook op impliciete middelen die een centrale rol spelen in hun veerkracht, vooral in crisistijd. Hoewel die middelen minder zichtbaar zijn dan financieel of fysiek kapitaal, bieden ze strategische voordelen omdat ze de kosten verlagen, de interne samenhang versterken en een grotere organisatorische flexibiliteit mogelijk maken.

### VRIJWILLIGERSWERK: EEN ESSENTIEEL EN ONDERSCHIEDEND MIDDEL

Vrijwilligers inzetten is een fundamenteel impliciet middel voor veel SE-ondernemingen. Oxfam en Bees Coop bijvoorbeeld integreren vrijwilligerswerk in het hart van hun bedrijfsmodel, wat de arbeidskosten aanzienlijk beperkt en het gemeenschappelijk engagement versterkt.



« *Vrijwilligers zijn een integraal onderdeel van ons model [...] Mensen komen elke dag werken van 7 uur tot 22 uur.* »

*Martin, Bees Coop*

Dat vraagt echter een aanzienlijke investering in termen van opleiding, omkadering en logistiek beheer. Ondanks die indirecte kosten brengt vrijwilligerswerk een schat aan uiteenlopende perspectieven en expertise met zich mee, waardoor een omgeving ontstaat die bevorderlijk is voor innovatie en collectieve veerkracht. In crisistijd bevordert het vrijwilligersengagement een sterk samenhangsgevoel, een sleutelfactor om moeilijkheden te overwinnen.

### BEPERKTE LOONDRUK: EEN STRATEGIE VOOR ECONOMISCHE VEERKRACHT

Een ander impliciet middel zit in de vrijwillige beperking van loonverschillen, ook wel beperkte loondruk genoemd. Deze praktijk, die soms verplicht is<sup>52</sup>, bestaat uit het beperken van de inkomensverschillen tussen functies met meer en minder verantwoordelijkheden. Door de vaste kosten van directiefuncties te begrenzen, winnen ondernemingen aan financiële flexibiliteit. Sommige SE-ondernemingen kiezen er bewust voor om een minimumdruk of zelfs loongelijkheid te respecteren. Ze rechtvaardigen dit als een toepassing van het democratisch proces en van interne solidariteit.

Financiële middelen vrijmaken door de loondruk te beperken, betekent ook de mogelijkheid om meer middelen te besteden aan het bereiken van de sociale doelstellingen. Dat is van fundamenteel belang voor alle belanghebbenden van de onderneming, en een garantie voor vertrouwen en duurzaamheid.

#### CIJFER VAN HET OBSERVATOIRE

**De interdeciele loondruk - die de hoogste 20% van het bruto dagloon vergelijkt met de laagste 20% - is aanzienlijk lager in de SE, in alle activiteitensectoren. Gemiddeld bedraagt die 2,2 in het Waals Gewest en 2,5 in Brussel, tegenover respectievelijk 3 en 3,1 voor het geheel van alle loontrekkenden.**

<sup>52</sup> Voorwaarde voor de erkenning van maatwerkbedrijven in Wallonië en voor sociale en democratische ondernemingen (SDO) in Brussel.



## MIX VAN MIDDELEN, EEN STRATEGIE DIE VEERKRACHT BEVORDERT

De mix van middelen is een beslissende hefboom om de veerkracht van ondernemingen te verhogen. De diversificatie van activiteiten weerspiegelt volledig hun absorptievermogen: het laat hen toe om risico's te spreiden en tegelijkertijd hun financiële en menselijke middelen te stabiliseren. Bovendien onderscheiden deze ondernemingen zich door een echt anticipatievermogen. Door zowel hun activiteiten als hun financieringsbronnen te diversifiëren, gaan ze voor een proactieve aanpak die hen voorbereidt op toekomstige uitdagingen, terwijl ze hun vermogen om te innoveren met het oog op veranderingen in hun economische en sociale omgeving vergroten.

Tot slot tonen deze organisaties, door zich aan te sluiten bij solidariteitsnetwerken en over te gaan tot gezamenlijk bestuur, dat de samenwerking verder gaat dan eenvoudigweg de middelen te delen: het wordt een echte strategie voor collectieve anticipatie op onzekerheden. Omdat ze hun algehele veerkracht verhogen, stellen die dynamieken hen niet alleen in staat om crises te boven te komen. Ze vormen ook de motor achter de ontwikkeling van duurzame lokale ecosystemen.



# TRANSVERSALE PRAKTIJKEN IN DE SE, HUN EFFECTEN, EN HUN GEVOLGEN OP DE VEERKRACHT VAN DE ONDERNEMINGEN DIE ZE TOEPASSEN

## – SAMENVATTING

### BESTAANSREDEKENEN

Antwoorden op essentiële onvervulde behoeften  
Lokale verankering en integratie in lokale netwerken  
Hoog niveau van vertrouwen en toegang tot informatie  
Sociale innovatie  
Uitgebreid waardesysteem en sterk sociaal kapitaal

→ **Aanpassing, Anticipatie**

### PARTICIPATIEF / DEMOCRATISCH BESTUUR

Behoud van de sociale missie  
Communicatie/debat  
Transparantie/vertrouwen  
Waardering van het personeel  
Aanpassing aan de echte behoeften  
Effectieve uitvoering van beslissingen

→ **Aanpassing, Anticipatie, Absorptie, Assimilatie**

### DIVERSITEIT VAN DE MIDDELEN

Diversificatie van activiteiten  
Burgersparen  
Beperkte afhankelijkheid van banken  
Bestuursautonomie  
Samenwerking/Delen  
Netwerk/vertrouwen  
Beroep op andere impliciete middelen

→ **Absorptie, Aanpassing, Anticipatie**

### HERBESTEMMING VAN DE WINST

Opbouw van een veiligheidsbuffer  
Niet-deelbare reserves  
Gunstig personeelsbeleid/Investeringen  
Opleiding/sensibilisering  
Solidariteit/Vertrouwen

→ **Absorptie, Assimilatie, Aanpassing, Anticipatie**



## CONCLUSIE

In deze tijden waarin economische, sociale en milieucrisis zich opstapelen, blijkt organisatorische veerkracht een sleutelfactor voor continuïteit. Deze publicatie brengt in beeld hoe de ondernemingen in de sociale economie (SE) hun veerkracht ontwikkelen door vier essentiële pijlers: een sterke bestaansreden, participatief bestuur, niet-kapitalistische herverdeling van de winst en een mix van middelen.

Ondernemingen die hun bestaansreden centraal stellen in hun activiteiten, en daaraan al hun financiële en menselijke middelen aan wijden, ontwikkelen sterke banden met hun lokale omgeving. Dat bevordert hun aanpassings- en anticipatievermogen. Hun engagement in plaatselijke netwerken en hun openheid naar betrokkenen versterken bovendien hun vermogen om veranderingen en crises te doorstaan. Die positionering vertaalt zich in een langere levensduur: in de SE bijvoorbeeld is het sluitingspercentage van ondernemingen na tien jaar is 13%, vergeleken met 24% in de conventionele economie.

De participatie van leden, gebruikers en werknemers is een hefboom voor innovatie en veerkracht. Door inclusieve besluitvormingsprocessen te integreren, verbeteren de ondernemingen hun vermogen om spanningen op te vangen en collectieve intelligentie te mobiliseren. Die aanpak vereist echter wel aanpassingen om de uitdagingen op het vlak van transparantie en coördinatie te overwinnen. Ook de herbestemming van de winst speelt een structurende rol. Door prioriteit te geven aan investeringen in opleiding, werkinstrumenten en de opbouw van financiële reserves, verwerven ondernemingen interne middelen waarmee ze economische schokken beter kunnen opvangen en hun stabiliteit op lange termijn verzekeren. De afwezigheid van wederuitkering van dividenden geeft hun een grotere strategische flexibiliteit.

Tot slot versterkt de mix van middelen hun robuustheid door de risico's te spreiden en de financiering te stabiliseren. Door hun activiteiten te diversifiëren en te leunen op coöperatieve modellen, willen de ondernemingen meer doen dan alleen crises overleven: ze dragen actief bij aan de ontwikkeling van hun lokaal ecosysteem.

Deze publicatie nodigt dus uit tot een bredere reflectie over de mechanismen die de veerkracht van organisaties bevorderen. Deze praktijken zijn zeker geen voorrecht van de SE, ze kunnen het volledig economisch weefsel inspireren. Veerkracht is niet alleen gebaseerd op het vermogen om crises te overwinnen, maar ook op het vermogen om te evolueren, om zich aan te passen aan de behoeften die geuit worden, om te innoveren, en om duurzamere economische modellen te bouwen.

## BIBLIOGRAFIE

- Baum, J. A. C. & Oliver, C. (1992) Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American sociological Review*, 57 (2), 540-559.
- Benhamou, S., Diaye, M-A., (2011) Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise. Paris : Centre d'analyse stratégique, Note d'analyse du Conseil d'Analyse Stratégique, n°210.
- Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991) "Nonprofit organizations in the mixed economy and the future of the nonprofit sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4)
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., Staessens, M. (2021) The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the Covid-19 crisis?, *Strategic Change*, 30 (2), pp 99-108.
- Birchall, J. and Ketilson, L. H. (2009) Sustainable Enterprise Programme "Resilience of the cooperative business model in times of crisis". International Labour Organization. Geneva.
- Bhussar M. S., Butler F. C., Norman P., Zorn M. L. (2017) "Avant de réduire les effectifs, réfléchissez-y à deux fois », *Harvard Business Review France*, Publié le 17/08/2017 et modifié le 01/04/2021.
- Clot, Y., Litim, M. (2006) «Sens du travail», in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 2e éd.
- Coutu D. L. (2002) How resilience works. *Harvard business review Magazine*, May.
- Dacin, M. T., Beal, B. D., & Ventresca, M. J. (1999) The embeddedness of organizations: Dialogue & directions? *Journal of management*, 25 (3), 317-356.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50.
- Dave, M. (2021). Resilient to crises: How cooperatives are adapting sustainably to overcome Covid-19-induced challenges. *International Journal of Rural Management*, 17(1-suppl), 13S-39S.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2013) L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative, *EMES Working Papers Series*, n°13/02.
- Dejours, C. (2006) « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx Vol. 1*, n° 39.
- Faust, M. (2020). Mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise du Covid-19. Mémoire, Université de Paris-Dauphine.
- Ferreras, I. (2007) Critique politique du travail. *Travailler à l'heure de la société des services*, Paris: Presses de Sciences Po.
- Ferreras I., Béthoux, E., Dupuy, C. (2021) « Faire entrer l'entreprise dans l'histoire démocratique », *Négociations 2021/1* (n°35), pp.125 – 146
- Guiol, P., Munoz, J. (2006) Rapport pour le ministre délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies : management des entreprises et santé des salariés, Rennes: Centre de Recherches sur l'action politique en Europe.
- GT ESCAP (2024) ADN des entreprises d'ES, note réflexive issue des travaux du groupe de travail ESCAP.
- Hansmann, H. (1996) "The ownership of enterprise", Harvard University Press, Cambridge.
- Hildwein, F. (2012) La cogestion allemande. Un révélateur des structures du capitalisme allemand, *Cadres*, n°450-451.
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014) La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif, @GRH, n°11.
- Maitlis, S. et Christianson, M. (2014). Sense making in organisations: taking stock and moving forward. *Academy of management review*, Vol. 8, No. 1.
- Moreau, C. & Mortier, Q. (2017) Projet SECOIA, pratiques spécifiques aux entreprises d'ES et analyse des impacts de ces pratiques.
- Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive business at the Base of the Pyramid: The role of embeddedness for enabling social innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421–448.
- Sempels, C. (2020), Contribution au renforcement de la résilience du tissu socio-économique territorial, Auto-édition LUMIÀ.
- Sinaï, A., Stevens, R., Carton, H., Servigne, P. (2015) *Petit traité de résilience locale*, Charles Léopold Mayer, Paris/France
- Spear, R. (2000) "The co-operative advantage", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol71, n°4.
- Staessens, M., Dufays, F., & Billiet, A. (2021) *Belgian Cooperative Monitor. Exploring the Belgian Cooperative Economy (2011-2020)*, Cera: Leuven.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in the age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

# HET 'OBSERVATOIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE'

## EEN INITIATIEF VAN CONCERTES EN ZIJN LEDEN

ConcertES is het overleg- en vertegenwoordigingsorgaan van de federaties van de sociale economie (SE) in het Waals Gewest (WG) en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BHG). Deze opdracht werd aan de vzw toevertrouwd in 2008, na de goedkeuring van het Waalse decreet dat de SE definieert. ConcertES is ook verantwoordelijk voor de bevordering van de SE en de coördinatie van het Observatoire de l'Économie Sociale (OES).

Binnen de vzw ConcertES is het OES een expertisecentrum en denktank over de SE. Het Observatoire is ontwikkeld als onderdeel van het project D.E.S.I.R. (Développement de l'Économie Sociale Inter-Régional), dat samen met CRESS Hauts-de-France uitgevoerd werd dankzij het Interreg IV-programma van het EFRO, tussen juni 2008 en december 2012. Het OES wordt sinds 2014 ondersteund door het WG, en voor het jaar 2024 ook door het BHG.

Het Observatoire vormt een echt statistisch portaal voor de SE en een toonaangevende bron voor de studie van het ecosysteem van SE-ondernemingen in Franstalig België. Het onderhoudt nauwe banden met het onderzoek en het terrein, in het bijzonder via de federaties die lid zijn van ConcertES. Het Observatoire heeft een wetenschappelijk comité met academici die gespecialiseerd zijn in SE.

- **AID** – [www.aid-com.be](http://www.aid-com.be)
- **ALEAP** – [www.aleap.be](http://www.aleap.be)
- **CAIPS** – [www.caips.be](http://www.caips.be)
- **Collectif 5C** – [www.collectif5c.be](http://www.collectif5c.be)
- **COOPCITY** – [coopcity.be](http://coopcity.be)
- **CRÉDAL SC** – [www.credal.be](http://www.credal.be)
- **EWETA** – [www.eweta.be](http://www.eweta.be)
- **FEBECOOP** – [www.febecoop.be](http://www.febecoop.be)
- **FéBISP** – [www.febisp.be](http://www.febisp.be)
- **Febrap** – [www.febrap.be](http://www.febrap.be)
- **Fecoopem** - [www.dies.be/dies/nos-cooperatives](http://www.dies.be/dies/nos-cooperatives)
- **Fedicoop** - [www.fedicoop.be](http://www.fedicoop.be)
- **Financité** – [www.financite.be](http://www.financite.be)
- **InitiativES** – [www.initiatives.be](http://www.initiatives.be)
- **Propage-S** – [www.propage-s.be](http://www.propage-s.be)
- **RES** – [www.resasbl.be](http://www.resasbl.be)
- **REScoop** – [www.rescoop-wallonie.be](http://www.rescoop-wallonie.be)
- **RESSOURCES** – [www.res-sources.be](http://www.res-sources.be)
- **SAW-B** – [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)
- **Solidaris** - [www.solidaris-wallonie.be](http://www.solidaris-wallonie.be)
- **Step Entreprendre** – [www.stepentreprendre.be](http://www.stepentreprendre.be)
- **SYNECO** – [www.syneco.be](http://www.syneco.be)
- **Unessa** – [www.unessa.be](http://www.unessa.be)
- **Union des SCOP W-B** – [www.les-scop.be](http://www.les-scop.be)

## DANKWOORD

Om deze studie te verwezenlijken, hebben we de volgende bronnen gebruikt:

- Een overzicht van de literatuur: We onderzochten de academische literatuur over het onderwerp organisatorische veerkracht.
- Verkennende gesprekken: er werden 2 interviews gehouden met erkende experts op het gebied van SE:
  - o Marek Hudon: Professor aan de Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB).
  - o Timothée Duverger: Onderzoekingenieur bij Sciences Po Bordeaux
- Economische indicatoren: Er werden kwantitatieve gegevens verzameld met behulp van de economische indicatoren van het Observatoire de l'Économie Sociale, gebaseerd op beschikbare informatie via de Social Profit Data Trust.
- Semigestructureerde interviews: We hielden 11 interviews met vertegenwoordigers van SE-ondernemingen in Wallonië en Brussel. De ondernemingen kwamen uit verschillende sectoren en hadden verschillende profielen wat betreft leeftijd en structuur:
  - o Grégory Berthet: Directeur commerciële en coöperatieve ontwikkeling bij **Crédal**, een ethische coöperatieve financiële instelling actief in Wallonië en Brussel (1984);
  - o Benoît Ceysens: Directeur van **Ferme Nos Pilijs**, een maatwerkbedrijf in Brussel (1989);
  - o Françoise Goethals: Verantwoordelijke sensibilisering en communicatie bij **Coopeos**, een coöperatie die lokale houtbronnen gebruikt voor de verwarming van bedrijven en instellingen in Wallonië en Brussel (2015);
  - o Stéphane Emmanuelidis: Directeur van **Établissements Deneyer**, een maatwerkbedrijf gevestigd in Strépy-Bracquegnies (1969);
  - o Lorent Fritsche: Communicatieverantwoordelijke bij **Oxfam Magasins du Monde**, winkels voor eerlijke handel (1976);
  - o Laurence Jenard: Fakira (directrice) bij **Médor**, een coöperatief tijdschrift (2014);
  - o Philippe Lovens: Medeoprichter en CEO van **Urbike**, een coöperatie voor fietslogistiek in Brussel, Gent en Leuven (2018);
  - o Nils Mertens: Bestuurder van **Acélya**, een sociale onderneming voor dienstencheques in Brussel (2007);
  - o Martin Raucant: Medeoprichter van **Bees Coop**, een participatieve supermarkt in Brussel (2016);
  - o Melissa Rosar: Bestuurster en werknemster bij **Crèche La Baraque**, een vzw gevestigd in Louvain-la-Neuve (1977);
  - o Hervé Samyn: Algemeen directeur van **Cortigroupe**, een groepering van SE-ondernemingen in de provincie Luik (1984).

We betuigen onze grote dankbaarheid aan alle bijdragers die hun expertise en ervaring deelden. Hun betrokkenheid en getuigenissen hebben deze publicatie aanzienlijk verrijkt. We bedanken ook Yves Messi Malende, student aan de HEC Liège, voor zijn hulp bij het literatuuronderzoek.



## EXECUTIVE SUMMARY

**Is de Sociale Economie (SE) echt veerkrachtiger dan de conventionele economie?** Het idee doet vaak de ronde in de kringen van de SE, maar waar komt het vandaan en waarom is het zo wijdverbreid? Deze publicatie heeft niet als doel een definitief antwoord te geven op deze complexe vraag, maar om het debat te verrijken. Ze wil de bestaande literatuur toegankelijk maken en illustreren met gegevens van het Observatoire de l'Économie Sociale en concrete getuigenissen van Belgische ondernemingen.

We onderzoeken hoe de fundamentele principes van de SE zich vertalen in specifieke praktijken, en we analyseren die praktijken vanuit het perspectief van organisatorische veerkracht. Hoewel de praktijken niet exclusief zijn voor de sociale economie, kunnen ze relevante inzichten opleveren voor de gehele economie.

We definiëren organisatorische veerkracht hier als het vermogen van een organisatie om een georganiseerd actiesysteem in stand te houden in een ongebruikelijke situatie, met als doel het voortbestaan van de organisatie te beschermen. Op basis van die definitie analyseren we hoe de principes van de SE haar vermogen beïnvloeden om het hoofd te bieden aan crisissituaties en daarbij trouw te blijven aan haar waarden en economisch model.

Daarnaast zijn er veel andere veerkrachtfactoren die van invloed kunnen zijn op SE-ondernemingen, maar onze analyse richt zich op de factoren die voortkomen uit de principes van de SE en niet op factoren die specifiek zijn voor een bepaalde sector of regio.

