

De ongekennde kracht van collectieve actie

door Jan Prij De auteur is redactiesecretaris van *Christen Democratische Verkenningen*.

De Vlaamse historica Tine De Moor heeft drie golven van de collectieve actie onderzocht: de eerste in de middeleeuwen, de tweede in de negentiende eeuw, en de laatste in de afgelopen twee decennia. Ze is overtuigd van de waarde die de coöperatie nog altijd heeft, zeker vandaag, om het gat tussen markt en staat op te vullen. ‘Maar vreemd genoeg is de politiek blind voor de recente opleving van burgercollectieven. Misschien wel omdat die het falen van de overheid ontmaskert.’

Tine De Moor (1975) is geboren in Gent, maar inmiddels al enige tijd in Nederland werkzaam. In 2013 sprak ze als hoogleraar Instituties voor collectieve actie in historisch perspectief haar inaugurele rede aan de Universiteit Utrecht uit: *Homo Cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*.¹ De oratie trok nogal de aandacht: er werden tweeduizend papieren exemplaren van verspreid, en een veelvoud daarvan werd er gedownload. Ook maakte de term ‘homo cooperans’ sindsdien echt school.

Dat was ook niet zo verwonderlijk. In haar rede beschreef De Moor de drie golven in de geschiedenis van de zogeheten ‘collectieve actie’, waarvan de laatste nog maar enkele jaren zichtbaar was. Vanaf 2005 bleken ze opeens overal op te poppen: burgercollectieven zoals zorgcoöperaties,

energiecollectieven en broodfondsen, waarin zelfstandige ondernemers samen een verzekering opzetten in geval van arbeidsongeschiktheid of werkloosheid. ‘De huidige, derde golf aan nieuwe coöperaties is [qua omvang] nog marginaal’, stelde ze in 2013. ‘De vele kleinere recente initiatieven worden overschaduwed door een aantal “reuzen” zoals Achmea, Rabobank Groep en FrieslandCampina, die [...] goed zijn voor ruim 42 miljard omzet en bijna 100.000 werknemers en die nagenoeg alle hun oorsprong vinden in de vorige, tweede golf.’² In totaal werd toen niet minder dan 111 miljard euro omgezet door Nederlandse coöperaties. Ter vergelijking: alle beursgenoteerde bedrijven samen zetten 253 miljard euro om.³

Ondanks de kleine omvang van de derde golf is het van groot belang



Tine De Moor *Fotograaf: Stijn Noppen*

dat deze nieuwe burgercollectieven eindelijk eens serieus genomen worden als aanstekelijke tekenen en daden van onderlinge solidariteit, betoogde De Moor, die eerder al op de geschiedenis van de coöperatieve samenwerking was gepromoveerd: in 2003 verscheen haar proefschrift *'Tot proffijt van de ghemeensaemheijt'*.⁴ Vanaf 2004 deed ze in Utrecht verder onderzoek naar de vroege vormen van samenwerking in de middeleeuwen, zoals in gilden, begijnhoven en waterschappen. Volgens haar waren Nederlanders in 2013 gemiddeld aan 1,8 coöperaties verbonden, waarbij zorgverzekeraars Univé en Zilveren Kruis en uitvaartonderneming DELA enkele van de meest

Interview in het kort:

- * De huidige opleving van coöperaties via burgerinitiatieven vormt een derde golf die sinds 2005 gaande is. De eerste twee golven ontstonden in de middeleeuwen en in de negentiende eeuw
- * De eerste golf bestond uit de gilden in de stad en op het platteland; de tweede golf kwam mede tot stand door de industriële landbouw en leidde tot de zuivelcoöperaties en tot boerenleenbanken, later de Rabobank
- * De politiek negeert de huidige derde golf, wellicht omdat de coöperaties in het gat springen tussen markt en overheid en daarmee het falen van de neoliberale politiek markeren
- * Coöperaties en burgercollectieven verdienen meer steun, omdat ze beter op (de lokale) eigenheid kunnen inspelen. Bovendien gaan ze uit van vertrouwen tussen burgers, en niet, zoals overheid en markt, van wantrouwen en controle

De coöperatieve samenleving

voorkomende zijn. Zelf is De Moor momenteel van zo'n tien coöperaties of burgercollectieven lid, waaronder Land van Ons in Nederland en Energent, NewB en Het Hinkelspel in België.

Sinds september 2020 is De Moor werkzaam als hoogleraar Sociale ondernemingen & Instituties voor Collectieve Actie aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit). Hier bereidt ze een tweede inaugurele rede voor, ditmaal over *social enterprises*, ondernemingen met primair een maatschappelijk, sociaal of ecologisch doel. Coöperaties zouden volgens haar in beginsel prima onder dat label van 'social enterprises' kunnen vallen, maar helaas is dat in Nederland niet het geval. 'Politiek interessant is dat in Nederland, in tegenstelling tot andere landen, de coöperatie niet onder het label 'social enterprises' valt. De plannen die nu opnieuw worden ingebracht voor de maatschappelijke onderneming zijn vooral op de bv gericht. Dat is jammer, omdat maatschappelijke ondernemingen hiermee minder toegang hebben tot bepaalde financieringsbronnen. Het zou goed zijn als coöperaties ook van dergelijke voordelen zouden kunnen profiteren.'

Hoe is dat dan in België, waar u vandaan komt?

'In 2019 is in België een nieuwe vennootschapswetgeving aangenomen, waarbij een christendemocratische minister van CD&V alles op zijn kop heeft gezet. Oorspronkelijk was het idee om de coöperaties af te schaffen, maar uiteindelijk heeft minister Geens, mede onder druk van lobbywerk, voor een nieuwe wet gezorgd die de coöperatieve samenleving bevordert. Zelfs normale bedrijfsverenigingen worden geacht meer waardegedreven te werken, in overeenstemming met de zogeheten "coöperatieve principes" van de International Cooperative Alliance. Dan gaat het om

zaken als intern democratisch bestuur, het opleiden van mensen, maar ook onderlinge samenwerking tussen coöperaties en de zorg voor de gemeenschap. Nu is het in België zelfs zo dat als je een sociale onderneming opzet, deze een coöperatieve structuur móét hebben. Dat is totaal anders dan in Nederland. In Nederland wordt er niet aan de basisstructuur van de vennootschapswetgeving getornd, en die wetgeving bevat een bijzonder vrije omschrijving van wat een coöperatie is. Door te liberale wetgeving kunnen pseudocoöperaties ontstaan, waarbinnen zelfs het one-man-one-vote-systeem, wat een typisch kenmerk van de coöperatie is, niet meer hoeft te gelden.'

U heeft de geschiedenis van coöperatieve samenwerking onderzocht. Wat kwam daaruit?

'De coöperatieve samenwerking kent in de geschiedenis drie golven. De eerste golf ontstond in de late middeleeuwen, zowel in de stad als op het platteland. Op het platteland ontstonden de waterschappen, markegenootschappen en meenten (*commons*), een soort gemeentelijke weidegronden waarin mensen zich samen organiseerden. De boeren voelden de druk vanuit de steden door verdere commercialisering van de landbouw. In de stad ontstonden gilden die een vuist wilden maken tegen uitbuiting in de textielindustrie. Gilden maakten regulering van de markt op basis van interne prijs- en kwaliteitsstandaarden mogelijk. In een periode waarin de overheid nog niet gecentraliseerd was, en de markt in volle ontwikkeling, was dat hard nodig. Overigens interpreteerden in sommige steden de gilden hun verantwoordelijkheden wel heel erg ruim en namen ze min of meer het gemeentebestuur over, zoals in Utrecht.'

In Nederland valt de coöperatie jammer genoeg niet onder het label 'social enterprise'

Hoe is de tweede golf ontstaan?

‘In de loop van de achttiende eeuw verdween onder druk van de zich vormende natiestaten de ruimte die noodzakelijk is om instituties van onderop op te zetten. Intussen werd, mede onder invloed van het verlichtingsdenken, privaat eigendom naar voren geschoven als het middel bij uitstek om economische groei te stimuleren. Men vreesde dat gemeenschappelijk eigendom van land of andere productiemiddelen ervoor zou zorgen dat boeren of arbeiders zich niet voldoende inspanden. Instituties voor collectieve actie zoals gilden en markegenootschappen werden beschouwd als relictten uit het verleden die alleen maar klaplopersgedrag door verwaarlozing zouden stimuleren, of juist overexploitatie van gemeenschapsgoederen door freeridgedrag. Het klassieke voorbeeld is het gemeenschappelijk gebruik van grasland door boeren waarbij een boer, tegen de afspraken in, een extra koe toevoegt, die dan het gras voor de voeten van andere koeien wegmaait. Dit wordt wel de “tragedy of the commons” genoemd, naar het werk van de Amerikaanse ecooloog en bioloog Garrett Hardin.’⁵

Achmea en Rabobank

‘Toch kwamen bepaalde functies van de gemene gronden en de gilden via een achterdeur weer boven. Gilden hadden immers niet alleen een rol op economisch vlak, maar ook op sociaal terrein, via onderlinge verzekeringen. Die functies werden samen met de gilden afgeschafte aan het einde van de achttiende eeuw, maar kwamen op een nieuwe manier naar boven aan het begin van de negentiende eeuw, in de vorm van de eerste onderlinge coöperatieve verzekeringen, bijvoorbeeld Achmea. Ook de uitvaartondernemer DELA is daar een uitvloeisel van. Zij droegen bij aan de tweede golf van de collectieve actie. Andere functies van de gilden, bijvoorbeeld ten aanzien van

werkloosheidsuitkeringen, werden overgenomen door de opkomende verzorgingsstaat.’

‘De tweede golf ontstond in de negentiende eeuw pas echt door de enorme mechanisering van de landbouw, die leidde tot de komst van de zuivelcoöperaties. De boeren zagen de voordelen van het collectiviseren van de productiemiddelen. Zo is het interessanter om gezamenlijk één grote kaasmakerij neer te zetten die voldoet aan alle hygiënische standaarden en normen, dan dat dit in elke boerderij afzonderlijk moet gebeuren. Bovendien hadden boeren moeilijk toegang tot kapitaal om te investeren in de mechanisering van de landbouw. Banken waren toentertijd vooral stedelijke ondernemingen, en niet zo op de landbouw gericht. Vanuit dit gat in de markt ontstonden de boerenleenbanken, eerst in Duitsland door Raiffeisen, en later groeiden ze uit tot de Rabobank.’

Instituties voor collectieve actie zoals gilden en markegenootschappen werden lang beschouwd als relictten uit het verleden

Hoe verhouden de eerste en de tweede golf zich tot elkaar?

‘Wanneer gilden uit de eerste golf te groot werden, volgde een opsplitsing in kleinere collectieven. Een metaalgilde werd bijvoorbeeld opgesplitst in een wapenmakersgilde en een gilde dat zich toelegde op juwelierswerk.’

‘De tweede golf kenmerkt zich juist door een fusiestrategie die meer past bij de zich ontwikkelende en expanderende markten. FrieslandCampina is daar een voorbeeld van. Achmea ook: deze coöperatie is gegroeid uit een conglomeraat van kleinere verzekeraars. Het “toppunt” van deze strategie van vereniging vond in 2017 plaats bij een van de oude reuzen afkomstig uit de tweede golf: de totale samenvoeging van de Rabobank, waarbij ook de onderliggende lokale Rabobanken opgaan in de grotere structuur; zij zijn nu geen onafhankelijke rechtspersonen meer.’

De coöperatieve samenleving

‘Veel Nederlanders weten overigens niet dat best veel van de oorspronkelijke negentiende-eeuwse *mutuals* nog bestaan en dus niet zijn meegegaan in de marktgedreven fusiebewegingen van de tweede golf.’

Zijn er nog meer verschillen tussen de eerste en de tweede golf?

‘In de eerste golf waren niet alleen de organisaties kleiner, maar was er ook weinig samenwerking tussen collectieven. Samenwerking tussen coöperaties is iets van de tweede golf. Men heeft dan door schade en schande geleerd dat dat nodig is. Wie het niet doet, mist de onderhandelingsmacht om in te gaan tegen wetgeving gericht op de eigen opheffing, precies zoals dat met de gilden en de gemene gronden overall in Europa is gebeurd in de achttiende en negentiende eeuw.’

Wat kenmerkt de derde golf, die dus pas in de eenentwintigste eeuw is ontstaan?

‘De eerste golf kent een strategie van opdelen en specialiseren (*a split-and-specialize strategy*) en de tweede van fusie en samensmelting (*a merger strategy*). De derde golf kenmerkt zich door een “netwerkstrategie”. Ze bestaat over het algemeen uit kleine burgercollectieven met een beperkte groepsgrootte, om ervoor te zorgen dat men niet anoniem is voor elkaar en daarmee ook de onderlinge solidariteit kan bewaken. In een grotere groep is de sociale controle lastiger. Zij zoeken elkaar op en merken dat het handig is om zich met elkaar te verbinden in collectieve netwerken. Energie Samen is daar een mooi voorbeeld van in de energiesector. Verdere voorbeelden zijn Nederland Zorgt Voor Elkaar op het gebied van de zorg en Cooplink op het gebied van woningcoöperaties. Zij vormen netwerken waarin ze informatie kunnen

uitwisselen en die de lobby verzorgen richting de overheid.’

Vindt u het terecht dat dat gebeurt?

‘Absoluut. Je kunt toch niet negeren dat steeds meer burgers zeggen “Ik ga niet naar bijvoorbeeld Vattenfall, maar wil mijn eigen energiecoöperatie opzetten”, en op die manier meebouwen aan de infrastructuur voor duurzame energieproductie?’

Waarom is het belangrijk dat er een sterke coöperatieve structuur aanwezig is tussen markt en staat?

‘Omdat de aanwezigheid van veel verschillende types coördinatiemechanismen naast elkaar de samenleving veerkrachtiger kan maken. De diversiteit onder de instituties voor collectieve actie vandaag de dag is enorm. Niet alleen varieert hun actiedomein, van zorg via energie

tot landbouw, maar ook de wijze waarop ze georganiseerd zijn is zeer divers. Dat maakt het stelsel minder kwetsbaar, robuuster. Het biedt daarnaast eenvoudige oplossingen voor iets wat in de praktijk vastliep omdat overheid en markt er niet uitkwamen. Kijk

naar de Wmo. De verwachting was dat de lokale overheden de onderlinge zorg in samenwerking met de markt zouden vormgeven. Dat is, zacht uitgedrukt, niet altijd gebeurd. De markt faalt daarin. Strikt gesproken faalt ze volgens de eigen logica overigens niet. Er is gewoon geen markt om in de middle of nowhere mensen op een rendabele manier van energie of van goede zorg te voorzien.’

Hoe kijkt u naar de burgercollectieven in de huidige derde golf?

‘We moeten naar de burgercollectieven kijken als naar een spectrum. Aan de ene kant zijn er broodfondsen opgekomen omdat er geen alternatief was. Dit conform het principe “there

Burgercollectieven bieden eenvoudige oplossingen voor zaken waar overheid en markt niet uitkwamen

is no alternative” (tina). Via een broodfonds verenigen zzp’ers zich om zich te kunnen verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid of uitval. De overheid doet dat niet meer, en het marktalternatief is te gek voor woorden: dat kost wel 700 tot 800 euro per maand. Aan de andere kant van het spectrum zijn de burgercollectieven ontstaan die wel degelijk een alternatief hebben. Dat zijn bijvoorbeeld de energiecoöperaties. Burgers kunnen immers ook naar een marktpartij stappen, maar zij kiezen er via een energiecoöperatie zelf voor om actief bij te dragen aan een duurzame toekomst. In het midden van het spectrum zitten bijvoorbeeld de Herenboeren en andere vormen van voedselcoöperaties die zeer sterk inzetten op efficiëntie. Wie bij zo’n boerderij zit, wordt geacht te betalen naar bijvoorbeeld gezinsgrootte. En ook de oogsten gaan volgens dat principe. Men oogst wat nodig is om mensen van voedsel te voorzien, niet meer en niet minder.’

‘Al deze collectieven doen een beroep op onderlinge solidariteit. Binnen de broodfondsen is er een expliciete keuze om bij ziekte en dus een beroep op het fonds niet te vragen naar een doktersverklaring. Zo’n verklaring zou freeridgedrag kunnen voorkomen. Maar als daarvoor niet gekozen wordt, zijn de deelnemers dus meer afhankelijk van sociale controle.’

Happy few

Critici zeggen dat veel coöperaties, bijvoorbeeld op het terrein van energie, alleen zijn weggelegd voor de happy few: mensen die beschikken over een hoge opleiding, veel geld en de nodige creativiteit.

‘Dat is inderdaad een zorg die vaak genoemd wordt. Er zouden nieuwe vormen van ongelijkheid ontstaan doordat burgercollectieven enkel bereikbaar zouden zijn voor mondige, sociaal sterke en voldoende kapitaalkrachtige

burgers. Maar dat klopt eenvoudigweg niet. De verschillen die ontstaan op basis van profijt van overheidsvoorzieningen of door de liberale markten zijn over het algemeen althans veel groter. De coöperatie is bij uitstek een manier om solidariteit binnen groepen te organiseren op een inclusieve en lokaal passende manier. Zo staat het coöperaties, binnen de ruime wetgeving die er is, geheel vrij om ook toegankelijk te zijn voor mensen met minder geld. Dat betreft zeker de energiecoöperaties. Overigens kan freeriden binnen die energiecoöperaties het gemakkelijkst voorkomen worden. Bij wie zijn rekening niet betaalt, wordt gewoon de elektriciteit afgesloten.’

Wat is de rol van de politiek in de huidige golf?

‘Het vreemde is: de politiek ziet de burgercollectieven eigenlijk niet. Toegegeven: burgercollectieven hebben in eerste instantie ook weinig moeite gedaan om gezien te worden. Maar deze naar binnen gerichte blik is inmiddels wel veranderd door de overkoepelende netwerken die zijn opgezet. Er is nu geen reden meer om niet gezien te worden. Dat ze niet of onvoldoende gezien worden, komt ook gedeeltelijk voort uit ongemak. De politiek wil ze misschien ook niet zien, omdat ze voor een deel overheidsfalen weerspiegelen. Als de overheid hun bestaan negeert en de problemen worden toch op een of andere manier opgelost, kan ze volhouden dat ze genoeg gedaan heeft, terwijl dat zeer de vraag is. Zie de broodfondsen, die uit nood zijn geboren.’

‘En kijk naar de zorgcollectieven: voor een deel zijn deze het gevolg van de privatisering van de zorg en van het streven deze efficiënter te maken. Die privatisering maakte de zorg ook kwetsbaar, minder weerbaar tegen schokken en allesbehalve doelmatig. Er zijn in Nederland vergeleken met België weinig ic-bedden. Dat komt doordat de verzuiling in dit deel van de samenleving in België nog steeds bestaat. Zorg

*Het vreemde is:
de politiek ziet de
burgercollectieven
eigenlijk niet*

De coöperatieve samenleving

is nog altijd georganiseerd langs de lijnen van de socialistische, liberale en christelijke zuilen, via aparte ziekenfondsen. Anders dan vaak gedacht wordt, zijn zulke structuren ook efficiënt. Privatisering van zorg komt neer op het uitbesteden ervan, dus op het verlengen van de keten. Tussen de zorgverzekeraar en degene die thuis aan de deur komt om je wonden te verzorgen zit een groeiende keten van partijen die allemaal hun graantje willen meepikken. Bij elk stukje ketenverlenging gaat er over het algemeen kwaliteit en veel geld verloren. Daarom is het soms efficiënter als de overheid taken regelt via centrale aanbodssturing. Nadeel daarvan kan zijn dat het aanbod over het algemeen vrij homogeen is, terwijl voor veel vormen van zorg juist een heterogeen aanbod nodig is. Maar voor bijvoorbeeld de geestelijke gezondheidszorg geldt dat niet. Daar is het de vraag of alles wel op lokaal niveau geregeld moet worden. Is centrale aansturing in de ggz niet méér gewenst?’

Wat moet er dan gebeuren volgens u?

‘Neem de burgercollectieven eindelijk eens serieus, zowel in hun vraag naar een andere manier van bijvoorbeeld zorg, als in hun andere manier om daar te komen. We kunnen op verschillende manieren stappen terug zetten in de liberalisering van de zorg. We kunnen teruggaan naar het oude systeem, of het nieuwe zorgsysteem faciliteren dat zich via het tina-principe ontwikkeld heeft. Dat laatste heeft mijn voorkeur. We kunnen dan veel meer rekening houden met lokale condities, wat teruggaat op de oude werkwijze in de gemene gronden en andere vormen van collectieve instituties. De burgercollectieven zijn de commons van deze tijd. In sommige gebieden zijn bijvoorbeeld disproportioneel veel ouderen of mensen met een lagere opleiding of levensverwachting. De zorgcollectieven zijn een manier om de zorg zodanig vorm te geven dat ze aangepast is aan de eisen van de lokale omgeving. Nu is deze op

lokale maat toegesneden werkwijze in de zorg door de privatisering en ketenverlenging onder druk komen te staan.’

Hoe ziet dat er dan uit?

‘Het concept *polycentricity*, samenwerking via verschillende netwerken, kan daarbij behulpzaam zijn, al gaat het wat in tegen de natuur van een overheid die gewend is om zeer hiërarchisch te werken. Het is een tussenweg tussen alles centraal aansturen óf alles decentraliseren, zoals bij de Wmo, en via marktpartijen de controle volledig uit handen te geven. Wanneer marktpartijen het mandaat krijgen om de zorg vorm te geven, ontstaan vooral doorgeefluiken. Als er instellingen moeten komen voor mensen met zware dementie, gaat de marktpartij allerlei zaken weer uitbesteden aan een derde partij, enzovoort. Het bestaat volgens mij nog niet

in de praktijk, maar er zijn wel verzoeken vanuit burgercollectieven in de zorg om meer polycentrisch te gaan werken – al zullen ze zelf die term niet zo gauw gebruiken.

Via *polycentricity* kan

onderling samengewerkt worden en kan expertise uitgewisseld worden via een netwerkstructuur. Dat is een heel andere manier van denken en werken. Die onderlinge samenwerking tussen specialistische centra kan een goede, efficiënte en solidaire manier van organiseren zijn.’

Wantrouwen

Waarom is het belang van onderlinge samenwerking in collectieven zo cruciaal?

‘Economisten bestuderen markten en denken van hieruit te kunnen concluderen hoe het zit. Op hun beurt bestuderen bestuurskundigen het overheidshandelen. Daarbinnen is de kennis van het coöperatieve denken onderbelicht gebleven. Sterker nog, ik denk dat we mensen opnieuw moeten leren samen te werken; ze moeten zich dat weer als een van de opties gaan voorstellen.

*De burgercollectieven
zijn de commons van
deze tijd*

We zijn dat toch een beetje vergeten, en missen collectieve verbeeldingskracht. Jongeren hoor ik bijvoorbeeld zeggen: “Als je mensen in een groep zet, krijg je geheid problemen.” Ze gaan op voorhand uit van wantrouwen. Dat wordt mede door het onderwijs gevoed. Voor de meerderheid van de mensen die worden opgeleid op universiteiten geldt nog steeds dat ze denken dat er twee coördinatiemechanismen zijn: de markt en de overheid. Daartussen zit in hun ogen niets. Dat is heel jammer, juist omdat in dat zogenaamde niemandsland een deel van de veerkracht van de samenleving zit. Daar wordt het vertrouwen opgebouwd dat voor het functioneren van de andere twee onmisbaar is.’

Dat is nu toch wel wat aan het veranderen?

‘Ik help het je hopen. Misschien de laatste jaren inderdaad wel. Maar in 2009 in Utrecht was dat in ieder geval nog zeker niet het geval. Toen moest ik als historica aan economen uitleggen wie in hemelsnaam Elinor Ostrom was, die in dat jaar de Nobelprijs voor Economie ontving voor haar werk over het economisch belang van samenwerking, collectieve actie en gedeelde motivaties. Zij heeft als eerste Hardins “tragedy of the commons” empirisch ontkracht en aangetoond dat zulke collectieven onder bepaalde condities wél kunnen werken. Zij heeft niet alleen mijn denken over instituties voor collectieve actie beïnvloed, maar ook het denken over economie verruimd en verrijkt. En ik vond het eerlijk gezegd wel

mooi dat ik als historica door economen, die deze Nobelprijswinnares niet eens kenden, over haar kon vertellen. Nog steeds probeer ik, ook hier op de Erasmus Universiteit Rotterdam, haar gedachtegoed ingang te doen vinden, al is dat sinds haar Nobelprijs wel al meer en meer gebeurd.’

Betekent dit ook dat normale bedrijven iets leren van het coöperatieve denken?

‘Inderdaad. Het punt is dat “normale bedrijven”, zoals u dat noemt, in de kern ook steunen op samenwerking. Oog hebben voor goede bedrijfsvoering is ook de creativiteit waarderen die ontstaat door samenwerking, en de economische voordelen zien die voortvloeien uit gedeelde motivaties van mensen. Daarbij past ook inhoudelijke zeggenschap en het mede kunnen vormgeven van de koers van het bedrijf. Dat is

een vaak onopgemerkte, maar wel belangrijke stimulans voor de democratische attitude van mensen én een belangrijke vorm van zingeving. Met name jongeren geven in toenemende mate

aan het belangrijk te vinden via het bedrijf maatschappelijke waarde te kunnen toevoegen aan de samenleving. Daar hoeft je geen werknemerscoöperatie voor te worden. Maar als medewerkers volop kunnen meepraten en meebeslissen, is dat wel een belangrijke directe en indirecte bron van meer prosociaal gedrag van burgers.’

Ook “normale bedrijven” steunen in de kern op samenwerking

1 Tine De Moor, *Homo Cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving* (oratie). Utrecht: Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit Utrecht, 2013.

2 De Moor 2013, p. 18.

3 De Moor 2013, p. 20.

4 Tine De Moor, ‘Tot proffijt van de ghemeensaemheijt.’ *Gebruik, gebruikers en beheer van gemene gronden in*

Zandig Vlaanderen, 18de en 19de eeuw (proefschrift). Gent: Universiteit Gent, 2003.

5 Garrett Hardin, ‘The Tragedy of the Commons. The population problem has no technical solution; it requires a fundamental extension in morality’, *Science* 162 (1968), nr. 3859 (13 december), pp. 1243-1248.