



# **Empowerment als kader voor Sociale Innovatie in het Coöperatief Ondernemen**

## **Conceptnota**

Katrien Steenssens & Caroline Gijssels  
HIVA – KU Leuven

Een conceptnota in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk en de Vlaamse minister bevoegd voor Sociale Economie, in het kader van het Vlaams Programma Strategisch Arbeidsmarktonderzoek

Steenssens, K. & Gijssels, C. (2014)

Empowerment als kader voor sociale innovatie in het coöperatief ondernemen. Conceptnota.

Leuven: HIVA – KU Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2014.

ISBN-nummer

Copyright (2013)

Steunpunt Werk en Sociale Economie  
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven  
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40  
[steunpuntwse@econ.kuleuven.be](mailto:steunpuntwse@econ.kuleuven.be)  
[www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

<b>1.</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>SOCIALE ONDERNEMINGEN, COÖPERATIEVE PRINCIPES EN SOCIALE INNOVATIE .....</b>	<b>5</b>
2.1	Sociale ondernemingen	5
2.2	Coöperatieve principes	6
2.3	Sociale innovatie	8
2.3.1	Heropleving van beleidsaandacht voor sociale innovatie in Vlaanderen	8
2.3.2	Succesvolle sociale innovatie	9
2.4	Succesvolle sociale innovatie in het coöperatief ondernemen	10
<b>3.</b>	<b>EMPOWERMENT EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN.....</b>	<b>12</b>
3.1	Groeiende erkenning van empowerment in beleid en praktijk in Vlaanderen	12
3.2	Van een ecologisch perspectief tot het onderscheiden van meerdere relevante niveaus	12
3.2.1	Een ecologisch perspectief op de sociale werkelijkheid	12
3.2.2	Het onderscheiden van meerdere relevante niveaus en dimensies	13
3.2.3	Niveaus en dimensies van empowerment in de principes van coöperatief ondernemen	15
3.3	Van empowerment-uitkomsten en -processen tot werkingsprincipes	17
3.3.1	Empowerment- uitkomsten en -processen	17
3.3.2	Werkingsprincipes van empowerment	17
3.3.3	Werkingsprincipes van empowerment in de principes van coöperatief ondernemen	18
<b>4.</b>	<b>EMPOWERMENT-POTENTIEEL VAN COÖPERATIEVE ONDERNEMINGEN .....</b>	<b>19</b>
4.1	Coöperaties als empowering organisaties	19
4.1.1	Het empowering potentieel van coöperaties	19
4.1.2	Hoe kunnen coöperaties hun empowering potentieel maximaliseren?	21
4.2	Coöperaties als empowered organisaties	23
4.2.1	Het empowered potentieel van coöperaties	23
4.2.2	Hoe kunnen coöperaties hun empowered potentieel maximaliseren?	25
<b>5.</b>	<b>BESLUIT .....</b>	<b>26</b>
	<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>28</b>

## 1. Inleiding

Deze paper is een conceptnota. Anders dan een verslaggeving van een empirisch onderzoek, waarin gegevens worden verzameld en geanalyseerd met het oog op het beantwoorden van een specifieke onderzoeksvraag, staan de introductie en verkenning van een idee centraal. Concreet gaat het om de introductie en verkenning van empowerment als kader voor sociale innovatie in het coöperatief ondernemen. Dit idee vindt zijn oorsprong in de zesde strategische doelstelling van de Beleidsnota 2009-2014 Sociale Economie (Van den Bossche, 2009: 36-37) die het realiseren van een maximale maatschappelijke meerwaarde vooropstelt, onder andere door 'sociaal innoveren door sociaal inspireren'. Betrokkenheid en het bevorderen van sociale cohesie worden hierbij als ijkpunten voor ondernemen genoemd en het opwaarderen van de principes van coöperatief ondernemen als een van de pistes daartoe. In het empowerment-paradigma, waarin participatie wordt opgevat als de motor van een proces dat ingaat tegen sociale uitsluiting (Steenssens et al., 2009), wordt precies aan deze beide ijkpunten een centrale plaats toegekend. Bovendien sluit het centrale coöperatieve werkingsprincipe van democratische controle naadloos aan bij de karakterisering van empowerment als een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving. Het empowerment-paradigma lijkt, met andere woorden, uitermate geschikt om te verkennen of en hoe coöperatieve ondernemingen hun maatschappelijke meerwaarde, opgevat als hun bijdrage aan het bevorderen van sociale inclusie, kunnen maximaliseren.

Met dit opzet worden twee concepten in de sociale economie geïntroduceerd die zowel internationaal als in Vlaanderen een sterke opgang maken: 'empowerment' en 'sociale innovatie'. Beide concepten duiken ook regelmatig in elkaars buurt op. Zo promoot het 'Bureau of European Policy advisors' (BEPA, 2011) sociale innovatie onder de wervende titel 'Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union'. Dat sociale innovatie hierbij wordt beschouwd als een onderdeel van of middel voor het realiseren van een bredere empowerment-agenda sluit aan bij het gegeven dat 'empowerment', méér dan een concept, een paradigma is: een denk- en handelingskader met een geëigende kijk op én aanpak van sociale problemen en uitdagingen.

In wat volgt verkennen we het concept sociale innovatie en het empowerment-paradigma in het licht van de mogelijkheden die ze bieden voor sociale ondernemingen die, op efficiënte en innovatieve wijze, maatschappelijke uitdagingen willen detecteren en aanpakken. In het bijzonder gaat onze aandacht naar de maatschappelijke meerwaarde op vlak van sociale inclusie die door 'empowering' en 'empowered' coöperaties kunnen worden gerealiseerd. We verduidelijken hoe in deze sociale ondernemingen empowerment van mensen en gemeenschappen gerealiseerd kan worden door de vermogens en krachten van mensen en gemeenschappen te versterken zodat in collectieve, sociaal innovatieve actie antwoorden kunnen worden geformuleerd op gedetecteerde maatschappelijke noden teneinde een grotere toegang tot maatschappelijk gewaardeerde bronnen te realiseren, in het bijzonder ook voor kwetsbare groepen in onze samenleving.

In de tweede, hierna volgende paragraaf introduceren we vooreerst de link tussen sociale ondernemingen, coöperatieve principes en sociale innovatie. Empowerment, stellen we vast, speelt hier een belangrijke rol in. De link tussen empowerment en coöperatief ondernemen onderzoeken we in de derde paragraaf door na te gaan of en hoe kernelementen van het empowerment-paradigma terug te vinden zijn in de principes van het coöperatief ondernemen. In de vierde paragraaf verdiepen we ons verder in het empowerment-potentieel van coöperaties door na te gaan hoe zij als empowering organisaties het empowerment van individuen en groepen kunnen bevorderen en als empowered organisaties het empowerment van (lokale) gemeenschappen kunnen stimuleren. In de vijfde paragraaf ten slotte, formuleren we onze conclusies.

Het begrippenkader dat we in deze paper ontwikkelen is niet bedoeld als strikt keurslijf voor een reflectie op sociale ondernemingen of coöperaties. We willen hier enkel een doorgedacht kader aanbieden vanuit systematisch opgebouwde kennis over concepten die voor de sociale economie een bijzondere relevantie kunnen hebben. We maken dan ook optimaal gebruik van de inzichten die reeds werden vergaard om, staande op de schouders van reuzen, verder te kijken dan de reuzen zelf (Thornberg, 2012). Meer bepaald laten we ons in dit onderzoek voor het Steunpunt WSE informeren door de inzichten van de collega's van het Steunpunt VLAS waarin de thema's 'empowerment en participatie' (Steenkens & Van Regenmortel, 2013 en 2014; De Pauw & Driessens, 2013) en 'sociale innovatie' (Ghys en Oosterlynck, 2013a en 2013b) beide voorwerp van een afzonderlijk werkpakket zijn. Naast een inspirerende bijdrage voor het eigen WSE-beleidsdomein, beogen we zo ook tegemoet te komen aan het overkoepelende streefdoel voor de steunpunten voor beleidsrelevant onderzoek om zinvolle horizontale dwarsverbanden te ontwikkelen. Maatschappelijke uitdagingen zoals tewerkstelling en sociale inclusie overstijgen immers de grenzen van één beleidsdomein.

## **2. Sociale ondernemingen, coöperatieve principes en sociale innovatie**

### **2.1 Sociale ondernemingen**

In Jacobs et al. (2013) zijn we reeds dieper ingegaan op de conceptualisering van 'sociale ondernemingen'. Volgens de EMES-definitie (Defourny & Nyssens, 2013) en de definitie van de Europese Commissie (zoals te vinden op haar website<sup>1</sup>) is een sociale onderneming een initiatief van burgers of civiele organisaties die ondernemingsdynamieken ontplooiën in een antwoord op een onderkende maatschappelijke nood. Ze zijn ingebed in een lokale gemeenschap en participatief georganiseerd. De besluitvormingsmacht erbinnen is niet gelinkt aan kapitaalsinbreng. Daarnaast worden nog een aantal andere kenmerken van sociale ondernemingen opgesomd die verder verduidelijken:

- wat de ondernemingsdynamieken zijn: inzet van schaarse middelen waaronder een minimum aan betaalde arbeid, continue productie van goederen of diensten die tegen een prijs op de markt verhandeld worden, een zekere mate van economisch risico dat gelopen wordt in de zin dat de medewerkers en gebruikers het voortbestaan van de onderneming (in belangrijke mate) moeten verzekeren met gegenereerde inkomsten uit de markt;
- dat het doel van de onderneming sociaal is: naast het feit dat gerealiseerde winsten geherinvesteerd worden om het vooropgestelde doel verder te kunnen bereiken, wordt verder gestipuleerd dat sociale ondernemingen slechts beperkte of geen winstuitkering nastreven, dat ze de lokale gemeenschap betrekken bij het initiatief en dat hun doel in het belang is van die lokale gemeenschap;
- en dat het organisatiemodel zelf sociaal is: naast het participatieve karakter en de loskoppeling van kapitaalsinbreng en beslissingsmacht wordt gestipuleerd dat het om een autonome organisatie moet gaan die niet bestuurd wordt door andere ondernemingen, organi-

---

<sup>1</sup> <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/social-enterprises/>

saties of overheden maar haar eigen besluitvormingsorganen heeft waarin de leden autonoom beslissingen nemen en controle uitoefenen.

Het coöperatieve model wordt, omwille van haar specifieke principes van organisatie, financiering en governance, als prototype van sociaal ondernemen naar voren geschoven (zie onder meer Borzaga & Defourny, 2001; Borzaga & Spear, 2004; Galera & Borzaga, 2009; Defourny et al. 2009; Defourny & Nyssens, 2008; Jacobs et al., 2013; Monzon & Chaves, 2008, 2012; Nyssens 2006).

## 2.2 Coöperatieve principes

Coöperaties, of ondernemingen die georganiseerd zijn en werken volgens de coöperatieve principes, zijn ledenondernemingen die worden opgericht door mensen en/of organisaties om een gezamenlijk gedetecteerde nood te lenigen, een gezamenlijk doel te bereiken. De ondernemingen worden democratisch bestuurd en gecontroleerd door de leden die er de eigenaren van zijn. De internationale beweging van coöperaties, de International Co-operative Alliance (kortweg ICA) heeft in haar wereldcongres van 1995 de coöperatie als volgt omschreven: "Een coöperatie is een autonome vereniging van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele noden en verwachtingen te lenigen middels een onderneming die hun gezamenlijk eigendom is en die op democratische wijze door hen gecontroleerd wordt."<sup>2</sup>

De waarden die volgens de ICA ten grondslag liggen aan het coöperatief ondernemen zijn zelfredzaamheid, verantwoordelijkheidszin, democratie, gelijkheid, billijkheid en solidariteit. Voor coöperatieve ondernemers worden volgende basiswaarden geformuleerd: eerlijkheid, openheid, sociale verantwoordelijkheid en aandacht voor anderen. Hierbij worden zeven leidinggevende principes gekarakteriseerd voor ondernemingen die de coöperatieve waarden willen omzetten in de dagdagelijkse bedrijfsvoering (zie: schema 1).

### **De 7 principes van coöperatief ondernemen volgens de ICA (1995, in: Van Opstal, Gijselinckx & Develtere, 2008)**

#### 1. Vrijwillig en open lidmaatschap

*Coöperaties zijn ledenorganisaties, open voor alle personen die de diensten ervan kunnen benutten en die de verantwoordelijkheden van het lidmaatschap willen aanvaarden, zonder sexuele, sociale, raciale, politieke of religieuze discriminatie.*

#### 2. Democratische controle door de leden

*Coöperaties zijn democratische organisaties, gecontroleerd door hun leden, die actief deelnemen aan het beleid en de besluitvorming. Mannen en vrouwen zijn als verkozen vertegenwoordigers van de coöperatie rekenschap verschuldigd aan de leden. In principe hebben leden van coöperaties gelijk stemrecht (één man, één stem) of zijn ze minstens georganiseerd op een democratische manier.*

#### 3. Economische participatie door de leden

*Het kapitaal van de coöperatie wordt gekenmerkt door billijke bijdragen en een democratische controle door de leden. Gewoonlijk is minstens een deel van het kapitaal gemeenschappelijk bezit van de coöperatie. Coöperatieve aandeelhouders kunnen een beperkt rendement ontvangen op het ingebrachte kapitaal. Coöpera-*

<sup>2</sup> <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>

*ties gebruiken overschotten voor een of meerdere van volgende doelstellingen: de ontwikkeling van de coöperatie, het aanleggen van (ten dele ondeelbare) reserves, het verschaffen van ledenvoordelen pro rata de transacties met de coöperatie, en de ondersteuning van andere activiteiten die de goedkeuring van de leden meedragen.*

4. Autonomie en onafhankelijkheid

*Coöperaties zijn autonome zelfhulporganisaties die gecontroleerd worden door hun leden. Wanneer coöperaties akkoorden sluiten met andere organisaties, inclusief overheden, of kapitaal aantrekken van externe bronnen, dan doen ze dat op een manier die de democratische controle door de leden en de autonomie van de coöperatie weet te waarborgen.*

5. Onderwijs, vorming en informatieverstrekking

*Coöperaties voorzien in onderwijs en vorming voor hun leden, hun verkozen vertegenwoordigers, hun managers en hun werknemers zodat deze op een doeltreffende manier kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de coöperatie. Ze informeren het ruimere publiek – met in het bijzonder jongeren en opiniemakers – over de aard en de voordelen van de coöperatie.*

6. Coöperatie tussen coöperaties

*Coöperaties bedienen hun leden het meest effectief en versterken de coöperatieve beweging door samenwerking via lokale, nationale, regionale en internationale structuren.*

7. Aandacht voor de gemeenschap

*Coöperaties werken voor de duurzame ontwikkeling van hun gemeenschap via beleidsmaatregelen die goedgekeurd worden door de leden.*

**Schema 1: De 7 principes van coöperatief ondernemen volgens de ICA**

De formulering van deze principes van coöperatief ondernemen is gestoeld op meer dan anderhalve eeuw praktijkervaring in coöperaties in uiteenlopende sectoren over heel de wereld. Ze hebben de facto ook als inspiratiebron gediend voor de formulering van de principes van de sociale economie. Sinds de 19de eeuw worden coöperatieve ondernemingen die zich door deze principes laten leiden, samen met mutualiteiten en verenigingen zonder winstoogmerk als pijlers van de sociale economie – in de brede zin van het woord – gezien (Van den Broeck & Gijselinckx, 2008; Jacobs et al. 2013).

Ook vandaag de dag zijn coöperaties actief en wint het coöperatief model aanhang in een veelheid van sectoren als antwoord op klassieke economische en nieuwe maatschappelijke uitdagingen. Daar waar coöperaties traditioneel gezien single-member organisaties waren (opgericht door één type van economische leden: consumenten, producten, werknemers, professionals), zien we de jongste tijd evoluties richting 'multiple member' of 'multistakeholder' vormen (waarin bv. consumenten en producenten, of consumenten en werknemers, of producenten en werknemers samen werken en hun belangen gezamenlijk nastreven). Met name in coöperaties die opgericht worden in de sectoren van maatschappelijke dienstverlening, gezondheidszorg, onderwijs en vorming, cultuur,... ontwikkelen coöperaties zich meer en meer volgens dergelijke multistakeholder modellen. Daarbij richten ze zich niet enkel op de eigen leden, maar op de ruimere gemeenschap (Borzaga & Mittonne, 1997; Borzaga & Spear, 2004; Defourny et al., 2002; Gijselinckx et al., 2011; Gijselinckx, 2012a, b en c; Gijselinckx et al., *forthcoming*; Girard & Langlois, 2009; Münkner, 2004; Novkovic, *forthcoming*; Pestoff, 1995) en situeert hun maatschappelijke bijdrage zich niet enkel op vlak van

economische welvaart maar ook van sociale cohesie (Galera, 2004; MacPherson, 2004; Thomas, 2004). In de internationale onderzoeksliteratuur met betrekking tot coöperatief ondernemen, worden deze nieuwe coöperatieve vormen als prototypes van sociale ondernemingen bestempeld (zie onder meer Borzaga & Defourny, 2001; Borzaga & Spear, 2004; Nyssens, 2006; Defourny & Nyssens, 2008; Defourny et al. 2009)<sup>3</sup>.

## 2.3 Sociale innovatie

### 2.3.1 Heropleving van beleidsaandacht voor sociale innovatie in Vlaanderen

In haar speech op de 'Rondetafel Sociale Innovatie' van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie definieerde minister (van o.a. innovatie en armoedebestrijding) Lieten (2012: 1-2) sociale innovatie als volgt: "men kan spreken van sociale innovatie wanneer de innovatie structureel tot doel heeft om sociale noden of uitdagingen aan te pakken en wanneer nieuwe producten, goederen, diensten, processen, marketing methoden en/of organisatiemodellen betrokken zijn. (...) Sociale innovatie moet bijgevolg sociaal zijn in de doelstelling en in de methode."

De recente (her)opleving van beleidsaandacht in Vlaanderen voor sociale innovatie is grotendeels terug te voeren tot de promotie van het concept op Europees vlak, onder meer door de expliciete steun van commissievoorzitter Barroso (Ghys en Oosterlynck, 2013a: 16). Het belang dat hierbij aan sociale innovatie wordt toegekend, is dat van het behoud van een duurzame, inclusieve groei door het aanpakken van armoede, het creëren van tewerkstelling, het ontwikkelen van capaciteiten en participatie, en het stimuleren van veranderingen in productie- en consumptiegewoonten (BEPA, 2011: 14): "to uphold sustainable, smart and inclusive growth, social innovation is necessary to address poverty, create employment, develop capabilities and participation, and promote changes in production and consumption habits". De Europese steun voor het concept uit zich ook in een aantal grootschalige Europese onderzoeksprojecten zoals 'Transformative Social Innovation Theory' (TRANSIT), 'Poverty reduction in Europe: social policy and innovation' (IMPROVE) en 'Social innovation: driving force of social change' (SI-DRIVE).<sup>4</sup>

In de context van het Vlaamse innovatiebeleid geeft de Vlaamse regering in de conceptnota 'Een verdere invulling van de ViA-doorbraak Innovatiecentrum Vlaanderen' (Agentschap Ondernemen, 2012) aan dat ze innovatie richt op de grote maatschappelijke en economische uitdagingen, waarbij sociale innovatie als één van de zes innovatieknooppunten wordt aangeduid. Begin december 2012 nam het beleid voor het eerst een concrete vorm aan met de goedkeuring van het plan om een 'Sociale Innovatiefabriek' op te starten die zowel op sociaal ondernemerschap als op 'brede' sociale innovatie gericht is. Deze 'fabriek' heeft een vzw structuur waarin actoren uit de bedrijfswereld en het middenveld participeren en samen een fonds oprichten dat onder meer haalbaarheidsstudies voor sociale innovatie-projecten via het IWT zal financieren. Verder deed het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) in 2013 een eenmalige oproep voor sociaal innovatieve voorstellen vanuit het middenveld, met een focus op de thema's van verstedelijking en sociale inclusie.

---

<sup>3</sup> Voor de Vlaamse context is het belangrijk hierbij te verduidelijken dat coöperaties niet noodzakelijk coöperatieve vennootschappen moeten zijn (internationaal gezien zijn er coöperaties die een vennootschapsvorm aannemen, zowel als coöperaties die de vorm van een vereniging hebben (Gijssels, Coates & Deneffe, 2011; Gijssels, 2012a en b; Gijssels, 2013). Bovendien zijn niet alle coöperatieve vennootschappen ook 'coöperaties' in de zin dat het om ondernemingen gaat die de coöperatieve principes volgen (Van Opstal, Gijssels & Develtere, 2008).

<sup>4</sup> Voor een overzicht en beknopte toelichting, zie: Europese Commissie (z.d.).



In de context van het Vlaams beleid op vlak van de sociale economie, wezen we al op de zesde strategische doelstelling van de Beleidsnota 2009-2014 Sociale Economie (Van den Bossche, 2009: 36-37) die het realiseren van een maximale maatschappelijke meerwaarde vooropstelt, onder andere door 'sociaal innoveren door sociaal inspireren'. Betrokkenheid en het bevorderen van sociale cohesie worden hierbij als ijkpunten voor ondernemen genoemd en het opwaarderen van de principes van coöperatief ondernemen als een van de pistes daartoe.<sup>5</sup>

### 2.3.2 Succesvolle sociale innovatie

De hernieuwde populariteit van het concept sociale innovatie in het maatschappelijk debat en het beleid gaat gepaard met een forse groei aan publicaties waarin dit concept (opnieuw) tegen het licht wordt gehouden (Hochgerner, 2011). Ghys en Oosterlynck (2013a: 10-11) stellen daarbij vast dat de eigenschappen die iemand aan sociale innovatie toeschrijft in sterke mate samenhangen met de voorbeelden (van autodelen tot volkstuintjes of verzekering via de vakbond) en doelen (economische, ecologische, sociale,...) die hij/zij in gedachten heeft. Zelf benaderen Ghys en Oosterlynck (2013a) 'sociale innovatie' expliciet en doelbewust vanuit het perspectief van sociale inclusie, i.c. armoedebestrijding. Voor het Vlaams beleid op vlak van de sociale economie, waarin het bevorderen van sociale cohesie als een van de ijkpunten voor ondernemen worden genoemd, is dit een relevant aanknopingspunt, met dien verstande dat het bevorderen van sociale inclusie weliswaar een belangrijke, maar niet de enige maatschappelijke meerwaarde is die door de sociale economie wordt of kan worden nagestreefd (denk bijvoorbeeld aan de algemeen menselijke behoeften aan autonomie, eigenaarschap, erkenning, participatie, rechtvaardigheid, solidariteit met toekomstige generaties, enz.).

Vanuit een herkenning van twee belangrijke inhoudelijk onderbouwde visies op sociale innovatie – een 'Angelsaksische' en een 'Continental' – komen Ghys en Oosterlynck (2013a: 22) tot de volgende prescriptieve definitie van wenselijke sociale innovatie in de context van sociale inclusie: "Sociale innovatie gaat over ideeën en initiatieven uit de samenleving die reageren op menselijke noden van sociale groepen, die binnen een bepaalde institutionele context nieuwe alternatieven bieden dankzij veranderingen in sociale relaties en organisatievormen. Een succesvol proces van sociale innovatie zorgt voor structurele verbeteringen dankzij empowerment, leerprocessen, etc." Ghys en Oosterlynck (2013a) overlopen hoe de verschillende elementen van deze omschrijving dienen te worden begrepen:

- Sociale innovatie reageert op sociale noden (met het oog op sociale inclusie gaat dit over de menselijke noden van uitgesloten groepen);
- Sociale innovatie bevat als proces zowel ideeën, organisaties, experimenten, enz., waarin het initiatief tot het bekomen van verbetering centraal staat. Deze initiatieven komen vanuit de samenleving omdat de noden waarop ze reageren niet (meer) of onvoldoende beantwoord worden door de overheid (of markt);
- Sociale innovatie reageert vaker op een noodzaak dan een goede situatie te verbeteren, en onderscheid zich verder van technologische innovatie door nieuwe sociale relaties en organisatievormen te creëren;

---

<sup>5</sup> Merk op dat in Canada sociale economie (in de brede zin van het woord: sociale tewerkstelling, maar ook ondernemen met andere sociale doelen zoals verstrekken van gezondheidszorg, opleiding en vorming, cultuur, sociale huisvesting,...) expliciet in termen van sociale innovatie wordt beschreven.

- Niet alle sociale innovaties hebben structurele verbetering tot gevolg (zelfs verslechtering is mogelijk), maar een succesvol proces van sociale innovatie kan inwerken op sociale structuren (met het oog op sociale inclusie gaat het hier over sociale structuren van uitsluiting en ongelijkheid, maar indien ruimer beschouwd, kan het hier ook gaan om arbeidsorganisatie, verhoudingen met andere sociale groepen en toekomstige generaties, enz.). Empowerment en leren is een belangrijk onderdeel van dit proces, waarbij er ingezet kan worden op de ontwikkeling van socio-politieke capaciteiten en toegang tot middelen om noden te bevredigen.

Het laatst genoemde element, waarin de link met empowerment wordt gelegd, houdt verband met de vaststelling dat wanneer sociale innovaties (SI) worden benaderd vanuit hun potentieel om de noden van sociale groepen (i.c. sociaal uitgesloten groepen) te bevredigen, er drie potentiële lagen van impact zijn (Ghys en Oosterlynck, 2013a: 24):

- “Wanneer SI de effecten van sociale uitsluiting enkel intoomt of neutraliseert door (tijdelijk) in een sociale nood te voorzien zonder in te werken op het netwerk van sociale relaties waarin de arme zich bevindt en/of de bredere maatschappelijke verhoudingen waarin armen een ondergeschikte positie innemen, wordt de kloof niet overbrugd en kan men niet van een structureel effect spreken. De positie van de arme verbetert niet, hij ondervindt er enkel tijdelijk minder hinder van. Zeker wanneer dit zich beperkt tot geïsoleerde domeinen van het leven krijgt SI in deze context de status van liefdadigheid. Een voorbeeld hiervan is caritatieve voedselbedeling. (...)”
- Wanneer SI ertoe bijdraagt de situatie van sociale uitsluiting te verhelpen, en structurele verbetering bekomt door het overbruggen van een kloof, is er sprake van succesvolle SI. Dit kan gebeuren door het empoweren van armen, het verhelpen van de specifieke uitsluiting door sensibilisering, of het aandragen van nieuwe institutionele oplossingen.(...)
- De derde laag van systemische sociale innovatie van de samenleving is zeldzaam en eerder onrechtstreeks op armoedesituaties gericht. In een eerste politieke variant richt SI zich ofwel op de sociaal-politieke mobilisering van/met, ofwel op het sensibiliseren van de meerderheid die impact heeft op het lot van de armen. In een tweede variant gaat het om SI die zich niet rechtstreeks op armoede richt maar via veranderingen in andere sferen (zoals productie) potentieel heeft de ongelijkheid in het kapitalisme terug te dringen.”

## 2.4 Succesvolle sociale innovatie in het coöperatief ondernemen

In de voorgaande deelparagrafen karakteriseerden we enerzijds sociale ondernemingen (met als prototype nieuwe coöperatieve vormen) en anderzijds een succesvolle sociale innovatie (vanuit het perspectief van het realiseren van een maximale maatschappelijke meerwaarde door sociale ondernemingen). Wanneer we beide typeringën naast elkaar leggen (zie: schema 2), valt niet enkel de grote verwantschap tussen de omschrijvingen van een sociale onderneming en een sociale innovatie onmiddellijk op, maar wordt tevens duidelijk dat de link tussen een succesvolle sociale innovatie en sociale ondernemingen (i.c. coöperaties) wordt gevormd door ‘empowerment’.

## Sociale onderneming

- is een initiatief van burgers of civiele organisaties
- die ondernemingsdynamieken ontplooiën in een antwoord op een onderkende maatschappelijke nood.
- Ze zijn ingebed in een lokale gemeenschap
- en participatief georganiseerd.

## Sociale innovatie

- gaat over ideeën en initiatieven uit de samenleving
- die reageren op menselijke noden van sociale groepen,
- die binnen een bepaalde institutionele context nieuwe alternatieven bieden
- dankzij veranderingen in sociale relaties en organisatievormen.

Prototype:

- nieuwe coöperatieve vormen
- multistakeholder model
  - gericht op eigen leden én ruimere gemeenschap
  - gericht op economische welvaart én sociale cohesie

Succesvol: belangrijk =

empowerment

The diagram consists of two ovals. The left oval contains the text 'nieuwe coöperatieve vormen' and is connected to a list of three bullet points below it. The right oval contains the text 'empowerment'. A blue curved line connects the bottom of the left oval to the top of the right oval, indicating a link between the two concepts.

**Schema 2:** Empowerment als link tussen succesvolle sociale innovaties en prototypische coöperaties

We veronderstellen dat het nader onderzoeken van deze link door het empowerment-potentieel van coöperaties na te gaan, relevante inzichten oplevert voor het maximaliseren van de maatschappelijke meerwaarde door coöperaties. We starten in de volgende paragraaf met het onderzoeken van de reeds bestaande, conceptuele linken tussen empowerment en coöperatief ondernemen.

### **3. Empowerment en coöperatief ondernemen**

#### **3.1 Groeiende erkenning van empowerment in beleid en praktijk in Vlaanderen**

Dé centrale notie van het empowerment-paradigma in de internationaal erkende benadering van de Anglo-Amerikaanse 'community psychology', is dat empowerment betrekking heeft op een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving (Van Regenmortel, 2002: 75-76). Met de introductie van dit empowerment-paradigma in het domein van de sociale economie, sluiten we aan bij een groeiende erkenning ervan in het beleid en de praktijk in Vlaanderen.

Dit paradigma vond iets meer dan een decennium geleden in Vlaanderen ingang in het armoedediscours (Van Regenmortel, 2002) en wordt in het Vlaamse Actieplan Armoedebestrijding (VAPA) 2010-2014 van minister Lieten expliciet aangeduid als uitgangspunt van het armoedebestrijdingsbeleid. In de praktijk is empowerment onder meer actueel in het algemene welzijnswerk van OCMW's en CAW's en in het activeringsdiscours met de concepten van krachtgerichte activering en integrale werk- en welzijnstrajecten (Sannen & Van Regenmortel, 2011; Steenssens et al., 2009; Steenssens et al., 2008, Steenssens & Van Regenmortel, 2007). Het empowerment-gericht denken en handelen vindt eveneens in toenemende mate ingang in het inburgeringsdiscours (Ackaert & Van Regenmortel, 2011), de bijzondere jeugdzorg, de sector van mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking en de ouderenzorg en de geestelijke gezondheidzorg (Van Regenmortel, 2011; Van Regenmortel, 2009). Van oudsher is empowerment ook gelieerd aan ontwikkelingssamenwerking en ook in de managementliteratuur is empowerment lang geen onbekend begrip meer (Van Regenmortel, 2011).

In hun conceptnota over het meten van empowerment voor het Steunpunt VLAS, omschrijven Steenssens & Van Regenmortel (2013) het empowerment-paradigma vooreerst als een ecologische benadering die meerdere relevante niveaus in de sociale werkelijkheid onderscheidt. Verder stipuleren de auteurs dat empowerment betrekking heeft op processen en uitkomsten die worden gerealiseerd volgens bepaalde werkingsprincipes. In wat volgt bespreken we deze kernelementen van het empowerment-paradigma, waarbij we telkens nagaan of en hoe ze terug te vinden zijn in de principes van het coöperatief ondernemen.

#### **3.2 Van een ecologisch perspectief tot het onderscheiden van meerdere relevante niveaus**

##### **3.2.1 Een ecologisch perspectief op de sociale werkelijkheid**

De aandacht voor meerdere relevante niveaus van de sociale werkelijkheid (zoals individuen, organisaties en gemeenschappen) in het empowerment-paradigma wortelt in een ecologisch perspectief op de sociale werkelijkheid die het belang van het relationele en contextuele benadrukt.

De empowerment-benadering gaat er vanuit dat mensen en organisaties geen atomistische entiteiten zijn, maar steeds sociaal ingebed zijn, dat ze leven en functioneren in verbondenheid en onderlinge afhankelijkheid. Iedereen is afhankelijk van zijn omgeving, iedereen is ingebed in een context, wordt door die context beïnvloed en heeft ook steeds invloed op die context. Dit heeft voor gevolg dat men weliswaar autonoom is, maar steeds in verbondenheid (relationele autonomie). Het wijst

volgens Van Regenmortel op eigen verantwoordelijkheid, maar ook op mede-verantwoordelijkheid en op wat Ootes & Pols (in: Van Regenmortel, 2011: 15) 'relationeel burgerschap' noemen: het samen burger zijn in actief engagement in de lokale gemeenschap. De gedeelde verantwoordelijkheid voor sociale problemen en haar oplossingen wordt op verschillende niveaus gelegd (Van Regenmortel, 2011: 18). Men ontleent krachten en hulpbronnen die men heeft in belangrijke mate aan zijn sociale omgeving en kan in die sociale omgeving ook krachten ontwikkelen en hulpbronnen aanboren.

Het ecologisch perspectief dat aan de basis ligt van het empowerment-paradigma vertrekt aldus van de stelling dat mensen ingebed zijn in relaties met anderen en met een omgeving die zowel keuze- en handelingsmogelijkheden biedt als beperkt (Jacobs et al., 2005: 23). Mensen zijn ingebed in een complex geheel van onderling verbonden systemen die de settings vormen voor het menselijk handelen. Deze systemen vormen uitdijende ecologische ringen rondom het individu die, naargelang een minder of meer concrete invalshoek, een verschillende invulling kunnen krijgen. Zo spreekt Rappaport (1987, in: Steenssens & Van Regenmortel, 2013) op algemene wijze van individuen, groepen, organisaties en 'andere settings', gemeenschappen en het sociaal beleid, terwijl Cochran (1992, in: Steenssens & Van Regenmortel, 2013) met een meer concrete focus op hulpverlening aan gezinnen een onderscheid maakt tussen de relaties van het individu met zichzelf, de dyadische relaties in het gezin en het gezinssysteem, het informele netwerk, de institutionele relaties en de socio-economische en culturele omstandigheden, alsook de globale, natuurlijke omgeving.

Centrale veronderstelling is dan dat maatschappelijke problemen, uitdagingen en noden ontstaan door een ongelijke verdeling van de keuze- en handelingsmogelijkheden, van de toegang tot gewaardeerde bronnen. Tegelijk erkent de empowermentbenadering het actorschap of actief bemiddelende vermogen van mensen om in alle omstandigheden, en dus ook in beperkende omstandigheden, gewaardeerde doelen na te streven en controle te hebben over gebeurtenissen en hun uitkomsten. Vanuit een ecologisch perspectief wordt daarom aangestuurd op initiatieven en interventies die enerzijds de ontwikkeling van sociale structuren bevorderen die op een positieve wijze personen beter verbinden met het systeem en anderzijds processen aanmoedigen die personen in staat stellen om een betekenisvolle invloed uit te oefenen op het systeem zelf (Kelly et al., 2000:135): "The goal of this type of intervention is to stimulate a social system so that individuals have opportunities to develop personal and social resources."

Deze twee hoofdcomponenten van alle sociale systemen, m.n. sociale structuren en sociale processen, worden beschouwd als de bron van effectief functioneren van een systeem. Processen zijn de acties in het systeem die ervoor zorgen dat structuren worden gecreëerd, veranderd of gewoon aangewend (Steenssens & Van Regenmortel, 2013). Doorheen processen worden de structurele kenmerken die de condities vormen voor het handelen geactiveerd en geproduceerd. Personen en organisaties zijn hier beiden in en op elkaar betrokken.

### **3.2.2 Het onderscheiden van meerdere relevante niveaus en dimensies**

Het ecologisch perspectief leidt Zimmerman (1995 en 2000; Peterson & Zimmerman, 2004) ertoe te stellen dat empowerment een 'multi-level' construct is. Tegen de achtergrond van een prominente interesse in onderzoek naar lokale grass-roots organisaties beklemtoont hij in zijn verdere theorieontwikkeling met name het individuele, het organisatie- en het (lokale) gemeenschapsniveau van empowerment. Het gaat over het meesterschap van individuen, maar ook van organisaties en gemeenschappen, over hun situatie. Peterson & Zimmerman (2004: 130) veroordelen hiermee de 'individual bias' die vaak in het denken en onderzoek op vlak van empowerment binnensluipt. Men

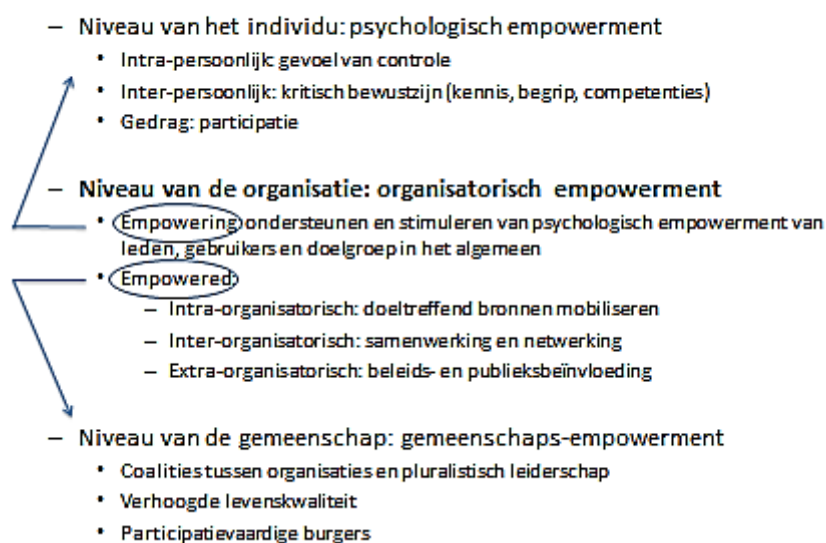
gaat er dan verkeerdelijk vanuit dat empowerment enkel betrekking heeft op individuen en dat organisaties en gemeenschappen er enkel toe doen voor zover ze een positieve invloed uitoefenen op het psychologisch empowerment van de individuen die zich erin bevinden (en dus 'empowering' zijn). Zimmerman (2000) maakt een onderscheid tussen 'psychological empowerment' (empowerment op het niveau van het individu), 'organisational empowerment' (empowerment op het niveau van organisaties) en 'community empowerment' (empowerment op het niveau van de gemeenschap).

Psychologisch empowerment of empowerment op het individuele niveau omvat intrapersoonlijk empowerment, maar heeft ook te maken met de relaties met, invloed op en controle over de fysieke en sociale omgeving. Het heeft, met andere woorden, naast een intrapersoonlijke ook een interpersoonlijke (interactionele) en gedragsdimensie (Zimmerman, 1995: 130). Het gaat dan onder meer om:

- een gevoel van controle (intrapersoonlijke dimensie);
- kritisch bewustzijn (kennis, begrip, competenties) (interpersoonlijke dimensie);
- participatief gedrag (gedragsdimensie).

Psychologisch empowerment wordt gefaciliteerd door 'empowering' organisaties die in dit opzicht 'enabling' (mogelijk makende) niches worden genoemd (Van Regenmortel, 2011: 17).

### empowering en empowered organisaties



**Schema 3: Empowering en empowered organisaties**

Empowerment op organisatorisch niveau omvat 'empowering' en 'empowered' organisaties. Organisaties kunnen 'empowering' zijn in de zin dat ze empowerment van individuen (leden, gebruikers, doelgroepleden in het algemeen) ondersteunen en stimuleren. Ze kunnen ook 'empowered' zijn, dit wil zeggen dat ze zelf invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving (mensen, organisaties, beleid) en er zo in kunnen slagen hun doelstellingen te realiseren. Organisatorisch empowerment omvat

een intra-organisatorische, een inter-organisatorische en extra-organisatorische dimensie die onder meer volgende aspecten omvatten:

- doeltreffend bronnen mobiliseren (intra-organisatorische dimensie);
- samenwerking en netwerking (inter-organisatorische dimensie);
- beleids- en publieksbeïnvloeding (extra-organisatorische dimensie).

Empowerment op gemeenschapsniveau verwijst naar inspanningen om bedreigingen voor de organisatie of gemeenschap af te wenden door coalities en pluralistisch leiderschap, levenskwaliteit te verhogen en participatie te bewerkstelligen (Steenssens & Van Regenmortel, 2013: 8-9).

Het ecologisch perspectief dat aan het empowerment-paradigma ten grondslag ligt, stelt dat deze verschillende niveaus onderling met elkaar verbonden zijn en met elkaar interageren in een bredere context. Wat het organisatieniveau betreft – het niveau waarop coöperatieve ondernemingen zich situeren - wijzen Peterson & Zimmerman (2004: 130) erop dat organisaties niet alleen bijdragen tot psychologisch empowerment van personeel en/of gebruikers ('empowering' organisaties), maar ook een invloed kunnen uitoefenen op hun sociale omgeving: overheden, andere organisaties in hun omgeving, het ruime publiek,... ('empowered' organisaties) (zie schema 3).

Door deze invloed kunnen maatschappelijke condities veranderen waardoor de levenskansen en keuzemogelijkheden van mensen kunnen vergroten.

### **3.2.3 Niveaus en dimensies van empowerment in de principes van coöperatief ondernemen**

We kunnen nu nagaan in hoeverre de conceptualisering van empowerment als een construct met meerdere niveaus die elk nog meerdere dimensies omvatten, terug te vinden is in de principes van het coöperatief ondernemen (schema 4)<sup>6</sup>.

We stellen vast dat de drie niveaus van onze conceptualisering van empowerment ook terug te vinden zijn in de principes van het coöperatief ondernemen. De eerste vier principes van coöperatief ondernemen (vrijwillig en open lidmaatschap, democratische controle, economische participatie en onderwijs, vorming en informatieverstrekking) hebben betrekking op het individuele niveau. Hierbij dient wel opgemerkt dat het in de verwoording van de principes van het coöperatief ondernemen voornamelijk gaat om 'de leden' van de coöperatie en niet om de gebruikers of, nog ruimer, de burgers in het algemeen (waarop, zoals we zagen, meer hedendaagse 'multi-stakeholder' coöperaties zich ook richten). Het vierde, vijfde en zesde principe van coöperatief ondernemen (onderwijs, vorming en informatieverstrekking, autonomie en onafhankelijkheid en coöperatie tussen coöperaties) hebben betrekking op het organisatorische niveau. Het zevende principe van coöperatief ondernemen, ten slotte, heeft - hoewel slechts in vage bewoordingen - betrekking op het niveau van de gemeenschap. Opvallend hierbij is dat het vierde principe (onderwijs, vorming en informatieverstrekking) zowel op het niveau van het individu als op het niveau van de organisatie betrekking heeft.

---

<sup>6</sup> We merken op dat het 'niveau van het individu' in deze schematische voorstelling misschien beter zou worden gevat door de term 'niveau van het lid' aangezien economische participatie en democratische controle (zelfs vrijwillige lidmaatschap) ook opgaan voor lokale gemeenschappen die bv. via sociale organisaties lid zijn, of die zelf beslissen om een coöperatie op te richten om aan bepaalde noden te voldoen, er zelf de controle willen over uitoefenen en er ook de risico's en de opbrengsten van willen delen.



**Schema 4: Niveaus en dimensies van empowerment in de principes van coöperatief ondernemen**

Daarbij dient opgemerkt dat onderwijs en vorming in de eerste plaats naar de leden zijn gericht, terwijl informatieverstrekking ook tot externen is gericht<sup>7</sup>.

Wat de dimensies van elk niveau betreft, stellen we vast dat deze het meest volledig aan bod komen in de principes van het coöperatief ondernemen die zich situeren op het individuele niveau: zowel controle, participatie als onderwijs en vorming (van belang voor het ontwikkelen van kritisch bewustzijn) zitten in de eerste vier principes verweven. Op het niveau van de organisatie vinden we de inter-organisatorische dimensie (samenwerking en netwerking) terug in het zesde principe van

---

<sup>7</sup> Net zoals in het prille begin van de coöperaties (toen de leden zelfs nog moesten leren lezen, schrijven en rekenen, en uiteraard daarnaast ook iets van bedrijfsbeheer, financieel management, vergadertechnieken,... moesten aangeleerd krijgen), is het vandaag de dag voor coöperaties ook cruciaal om hun leden te vormen. Ten aanzien van gewone leden gaat het om informatie geven over de werking, de eigenheid en de voordelen van de coöperatie, opdat ze in staat zouden zijn hun democratische controle (in de algemene vergadering) uit te kunnen oefenen. Ten aanzien van leden die bestuurder zijn of willen worden gaat het om noodzakelijke vorming opdat ze hun rol in het bestuur goed zouden kunnen opnemen (denk aan financiële aangelegenheden, personeelsbeleid, externe en interne relaties, vergadertechnieken enz.). Ten aanzien van personeelsleden gaat het onder meer om vorming in verband met de eigenheid van de werkgever en de wederzijdse verwachtingen. Daarnaast is ook informatieverstrekking aan het ruimere publiek van belang om de coöperatieve manier van ondernemen bekend te maken, om erop aan te sturen dat men rekening houdt met de eigenheid van coöperatieve ondernemingen en om nieuwe initiatiefnemers en leden te werven.



coöperatief ondernemen over 'coöperatie tussen de coöperaties' en de extra-organisatorische dimensie (beleids- en publieksbeïnvloeding) in het vijfde principe over 'onderwijs, vorming en informatieverstrekking'. Wat de inter-organisatorische dimensie (samenwerking en netwerking) van empowerment op het organisatorisch niveau betreft, dient wel opgemerkt dat deze in de principes van het coöperatief ondernemen beperkt blijft tot samenwerking en netwerking met andere coöperaties. Van samenwerking en netwerking met 'anders-soortige' organisaties is geen sprake. Wat de extra-organisatorische dimensie (beleids- en publieksbeïnvloeding) van empowerment op het organisatorisch niveau betreft, dient dan weer opgemerkt dat (via informatieverbreiding) enkel publieksbeïnvloeding en niet beleidsbeïnvloeding in de geformuleerde principes aan bod komt. Voor het, zoals gezegd, slechts vaag verwoorde niveau van de gemeenschap komen geen van de onderscheiden, meer specifieke dimensies aan bod.

### **3.3 Van empowerment-uitkomsten en –processen tot werkingsprincipes**

#### **3.3.1 Empowerment- uitkomsten en -processen**

Empowerment heeft zowel op uitkomsten als op processen betrekking (Steenkens & Van Regenmortel, 2013: 11-13). Wat uitkomsten betreft, wordt empowerment van kwetsbare groepen in de samenleving beschouwd als een belangrijk resultaat op zich, evenals een intermediair resultaat in het realiseren van sociale inclusie in/door een grotere toegang tot gewaardeerde bronnen (Wallerstein, 2006 in: Steenkens & Van Regenmortel, 2014). Men spreekt in dit opzicht van de intrinsieke en de instrumentele waarde van empowerment, waarbij de intrinsieke waarde betrekking heeft op het belang van bijvoorbeeld het hebben van zelfvertrouwen en het krijgen van respect op zich, terwijl de instrumentele waarde betrekking heeft op allerlei sociale doelen zoals toename van tewerkstelling, meer toegankelijke en kwaliteitsvolle hulp- en dienstverlening of verbeterde gezondheid.

Empowerment-processen zijn die processen waarin mensen, organisaties en gemeenschappen mogelijkheden ontwikkelen of krijgen om controle te verwerven over hun eigen lot en beslissingen te beïnvloeden die hun levens bepalen (Steenkens & Van Regenmortel, 2013). In overeenstemming met de karakterisering van participatie als motor van empowerment (Steenkens et al., 2009: 46-47) komt Wallerstein (2006 in: Steenkens & Van Regenmortel, 2014) tot de kwalificatie van participatie als de ruggengraat van empowerment strategieën. Tegelijk waarschuwt ze er ook voor dat participatie alleen onvoldoende is aangezien het gemanipuleerd, passief, utilitair, beperkt of zelfs als afleiding kan worden ingezet. Dierckx (2008) spreekt in dit opzicht van 'paradoxen van participatie'. Participatie is met andere woorden wel een noodzakelijk, maar op zichzelf een onvoldoende werkingsprincipe voor projecten, programma's en organisaties om empowerment-processen te realiseren/garanderen.

#### **3.3.2 Werkingsprincipes van empowerment**

In onderzoek naar activering van kwetsbare groepen werden onderliggende centrale werkingsprincipes van empowerment geïdentificeerd die toelaten om interventies en organisatiemodellen te ontwikkelen die een maximalisering van empowerment-processen nastreven (Steenkens et al., 2009; Steenkens et al., 2008, Steenkens & Van Regenmortel, 2007). Samengevat worden zes werkingsprincipes van empowerment als centraal naar voren geschoven met betrekking tot activering (zie schema 5).

Krachtgericht	Vanuit een erkenning van de kwetsbaarheid, zonder de aanwezige problemen te negeren focust de empowermentbenadering op het identificeren van mogelijkheden, bronnen en capaciteiten zowel bij de persoon als bij zijn omgeving.
Positief	Vanuit wederzijds respect en vertrouwen wordt gewerkt aan verbetering en versterking.
Integraal	Er wordt een brede, contextuele kijk gehanteerd die zowel voor werk- als voor welzijnstrajecten oog heeft (vanuit een brede invulling van welzijn).
Relatiegericht	Er wordt ingezet op het creëren van samenwerkingsverbanden die win-situaties inhouden voor alle betrokkenen: synergieën.
Participatief	Maximale zeggenschap en invloed worden (op zijn minst van de rechtstreeks belanghebbenden) nagestreefd.
Inclusief	Ten aanzien van de doelgroep, met bijzondere aandacht voor de meest kwetsbare groepen en individuen en ten aanzien van alle betrokken actoren die bij de verwezenlijking van de (arbeids-)participatie van de doelgroep betrokken zijn.

**Schema 5: Werkingsprincipes van empowerment met betrekking tot activering** (Steenssens & Van Regenmortel, 2007: 72)

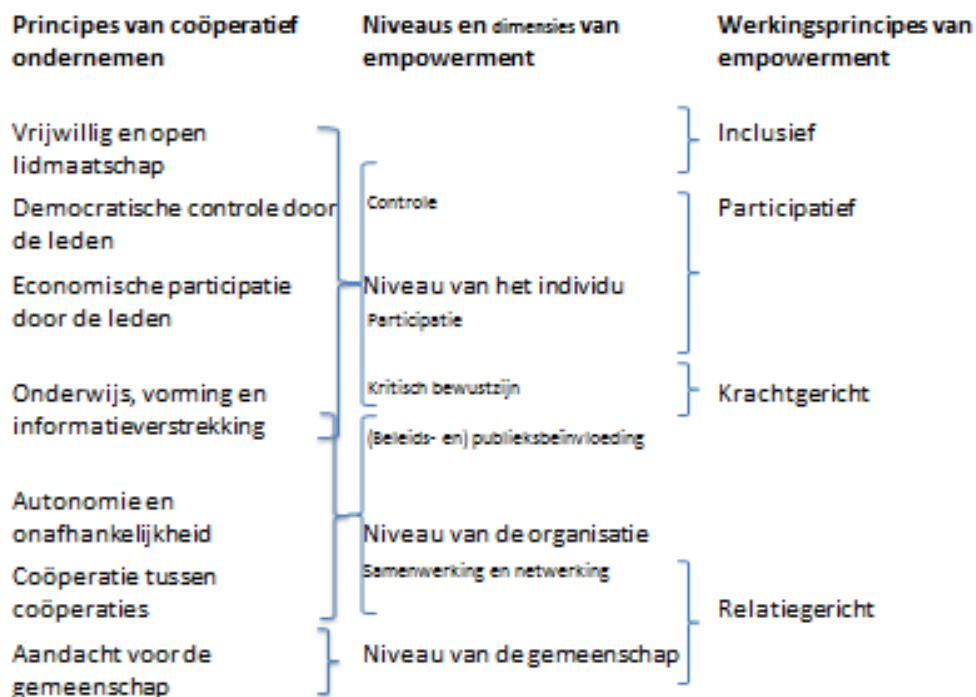
Centraal staat het handelingsprincipe 'krachtgericht' dat het meest letterlijk uit het begrip 'empowerment' kan worden afgeleid. De andere handelingsprincipes dragen hieraan bij. Verder heeft elk principe op zich zijn potentie alsook de interdependentie tussen al deze principes. Dit betekent dat krachtgerichte activering vanuit empowerment zich niet mag beperken tot aandacht hebben voor slechts één of enkele werkingsprincipes. Precies in het onderlinge samenspel van de verschillende principes ligt de kracht voor de ontwikkeling van het beoogde versterkingsproces. Het inzetten van deze handelingsprincipes krijgt vorm in concrete methodieken en organisatiemodellen die kunnen ingezet worden op de verschillende niveaus van empowerment.

### 3.3.3 Werkingsprincipes van empowerment in de principes van coöperatief ondernemen

Ook van de geïdentificeerde werkingsprincipes van empowerment kunnen we nagaan in hoeverre ze terug te vinden zijn in de principes van coöperatief ondernemen (zie: schema 6).

We stellen vast dat we vier van de zes werkingsprincipes van empowerment terugvinden in de principes van het coöperatief ondernemen: het inclusief, het participatief, het krachtgericht en het relatiegericht werken. Ook al betekent dit dat we twee werkingsprincipes van empowerment (deze van positief en integraal werken) niet terugvinden (althans, voor zover het gaat om de expliciete operationalisering van de principes van coöperatief ondernemen), kunnen we hiermee toch stellen dat er, net als voor wat betreft de niveaus en dimensies van empowerment, redelijk wat aanknopingspunten zijn tussen het coöperatief ondernemen en empowerment.

Wel dient hierbij onmiddellijk opgemerkt dat, ofschoon de werkingsprincipes van empowerment voor elk niveau van empowerment gelden, drie van de vier gevonden werkingsprincipes zich enkel op het individuele niveau situeren (inclusief, participatief en krachtgericht werken). Het vierde gevonden werkingsprincipe, relatiegericht werken, situeert zich dan weer op de niveaus van organisatie en gemeenschap. Net als voor wat betreft de niveaus en dimensies van empowerment, kunnen we bijgevolg stellen dat er behoudens de –conceptueel- aanwezige aanknopingspunten, ook nog heel wat ruimte is voor het vergroten van het empowerment-potentieel van coöperatieve ondernemingen.



**Schema 6:** werkingsprincipes van empowerment in de principes van het coöperatief ondernemen

In de volgende paragraaf reflecteren we verder over het empowerment-potentieel van coöperatieve ondernemingen als empowerment en empowered organisaties.

## 4. Empowerment-potentieel van coöperatieve ondernemingen

### 4.1 Coöperaties als empowerment organisaties

#### 4.1.1 Het empowerment potentieel van coöperaties

De doelstellingen van sociale ondernemingen die erop gericht zijn antwoorden te formuleren op maatschappelijke uitdagingen, kunnen geformuleerd worden in termen van empowerment: ze zijn bedoeld om de keuze- en handelingsmogelijkheden van mensen, groepen, of gemeenschappen te verbreden en hun daadkracht en handelingsvermogen te vergroten. Lokale groepen die er bijvoorbeeld in slagen maatschappelijke uitdagingen te detecteren en er sociale ondernemingen rond op te bouwen kunnen publieke en sociale diensten aanbieden op een manier die inspeelt op lokale verwachtingen en mogelijkheden. Ze kunnen mensen kansen geven voor de ontwikkeling van hun competenties en hun sociaal en economisch kapitaal. Ze kunnen partnerschappen aangaan en organisaties in hun omgeving beïnvloeden, politiek wegen en maatschappelijke verhoudingen transformeren. In de mate dat ze betrokken individuen en organisaties (a) een waarachtige en democratische stem geven waardoor ze bewust mee kunnen denken over de aan te pakken uitdagingen.

gen en de manieren waarop ze aangepakt kunnen en zullen worden, (b) actief laten participeren in de uitvoering en (c) controle laten uitoefenen op de realisatie van de doelstellingen, kunnen organisaties (1) het persoonlijke handelingsvermogen en de daadkracht van deze actoren versterken en sociale cohesie bevorderen, maar kunnen ze ook (2) optimaal gebruik maken van de aanwezige bronnen (creativiteit, kennis, arbeid, financiële middelen) in de lokale gemeenschap voor de innovatieve ontwikkeling en efficiënte productie van hun producten en diensten.

Coöperatieve principes zijn erop gericht structurele kenmerken vorm te geven die keuze- en handelingsmogelijkheden vergroten, of nog: coöperatieve principes voorzien in een aantal cruciale systeemelementen voor empowerment-processen die tot empowerment-uitkomsten kunnen leiden. Ze voorzien de condities waarin een lid van het systeem interageert met andere leden van het systeem. Deze structurele elementen betreffen beleidsvoering, procedures, gerelateerde rollen en posities en toegang tot bronnen in het systeem (Kelly et al., 2000, in: Steenssens & Van Regenmortel, 2013). Door structureel in te werken op de condities waarin stakeholders zich bevinden en handelen, kunnen sociale ondernemingen het proces van versterking, waarbij de verschillende stakeholders greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving, ondersteunen en zo hun daadwerkelijke controle over hun situatie en omgeving vergroten (Rappaport, 1984).

De coöperatieve principes incorporeren precies die drie elementen die volgens Zimmerman (2000, zie: schema 7) de centrale proceskenmerken van een empowering organisatie zijn en die invloed uitoefenen op de uitkomstkenmerken van empowerment op het individuele niveau.

Ze onderstrepen het belang van het organiseren van participatie door gebruikers en personeel, en – in multistakeholder organisaties – ook de ruimere gemeenschap: participatie in de ontwikkeling van de onderneming, de productie van de dienstverlening, de besluitvorming, de voordelen.

- Proceskenmerk van een empowering organisatie: mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvorming
- Uitkomstkenmerk op het individueel niveau: participatie.

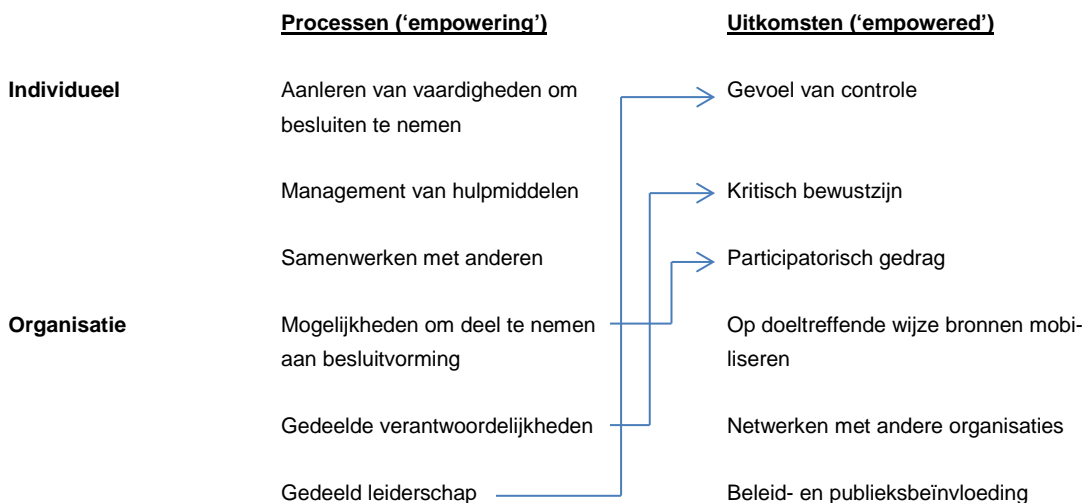
Ze bevelen aan de organisatie dusdanig te organiseren dat relevante stakeholders een stem hebben in een kritische en bewuste formulering van gemeenschappelijke doelen en uitdagingen en in de gezamenlijke ontwikkeling van een organisatie die hieraan tegemoet kan komen, waarbij ze samen risico nemen en delen in de voordelen van de onderneming.

- Proceskenmerk van een empowering organisatie: gedeelde verantwoordelijkheid.
- Uitkomstkenmerk op het individueel niveau: kritisch bewustzijn.

Ze bevelen aan besluitvormingsstructuren en –processen te ontwikkelen waarin gebruikers en personeel, en – in multistakeholder organisaties – ook de ruimere gemeenschap controle over de onderneming hebben en stemrecht daarin niet afhankelijk te maken van de (hoogte van) kapitaalsinbreng.

- Proceskenmerk van een empowering organisatie: gedeeld leiderschap.
- Uitkomstkenmerk op het individueel niveau: controle.

## Analyseniveau



**Schema 7: Beïnvloeding van empowerment-uitkomsten op het individueel niveau door empowerment-processen op het organisatieniveau (mee op basis van Zimmerman, 2000: 47)**

Echter, met dit empowering potentieel is nog niet gezegd dat coöperaties in de praktijk van hun dagelijks bestaan en handelen ook empowering organisaties zijn.

### **4.1.2 Hoe kunnen coöperaties hun empowering potentieel maximaliseren?**

Coöperatieve principes op vlak van organisatie, winstoogmerk en governance, stellen we vast, zijn inherent geschikt om mensen mogelijkheden te bieden om invloed uit te oefenen op hun levenscondities, of nog: empowering te zijn. De vraag die zich hier evenwel stelt is of coöperaties in Vlaanderen ook daadwerkelijk inzetten op het bieden van deze mogelijkheden. Het beantwoorden van deze vraag vereist empirisch onderzoek dat buiten het kader van deze conceptuele verkenning valt. Wel kunnen we op basis van de al verworven inzichten en bestaand empirisch onderzoek alvast enkele relevante deelvragen en kritische reflecties formuleren.

Ten eerste stelt zich de vraag ten aanzien van wie coöperaties in Vlaanderen empowering (kunnen) zijn. Eerder zagen we al dat het in de verwoording van de principes van het coöperatief ondernemen vooralsnog enkel gaat om 'de leden' van de coöperatie. In traditionele coöperaties gaat het dan om één type van economische leden zoals consumenten, producenten, werknemers of professionals, maar hedendaagse types evolueren richting 'multiple member' of 'multistakeholder' vormen. Bovendien richten deze hedendaagse types zich niet enkel op de eigen leden, maar ook op de ruimere gemeenschap.

Vanuit het empowerment-paradigma dient hierbij ook, zoniet vooreerst, aandacht te gaan naar de meest kwetsbare groepen in de samenleving. De sociale verandering die empowerment beoogt, dient immers te worden begrepen als het bestrijden van de sociale ongelijkheid door het realiseren van een (meer) gelijke toegang tot de gewaardeerde bronnen in de samenleving. Of nog: de 'po-

wer' in empowerment heeft vanuit dit perspectief betrekking op die vormen en toepassingen van macht die de toegang tot gewaardeerde bronnen voor gemarginaliseerde groepen bevorderen. Wat de werknemers van coöperaties betreft, kan hier onder meer de vraag worden gesteld of en in welke mate de tewerkstelling die coöperaties genereren ook de kansengroepen ten goede komt. Wat de consumenten betreft, is het onderscheid interessant dat Gonzales (2008) maakt tussen twee wijzen waarop dienstverlenende sociale ondernemingen empowerment kunnen zijn ten aanzien van gemarginaliseerde groepen: via consument-empowerment ('consumer empowerment') en via burger-empowerment ('civic empowerment').

- Consument-empowerment heeft betrekking op de functie van sociale productie door sociale ondernemingen. Het gaat dan om de mogelijkheid van sociale ondernemingen om de autonomie en individuele competentie van gebruikers te bevorderen door het slechten van informatieve en institutionele drempels voor sociale inclusie. De potentieel empowerende meerwaarde van sociale ondernemingen is hier gelegen in hun mogelijkheid om de productie van diensten te verbeteren met het oog op het vergroten van de persoonlijke autonomie van gemarginaliseerde burgers evenals hun competentie als actieve consument. Om de empowering capaciteit van een sociale onderneming op vlak van consumer empowerment te evalueren, stelt Gonzales twee indicatoren voor: 'diversiteit van geleverde diensten' (opdat multidimensionale behoeften zouden kunnen worden vervuld) en 'maatwerk' (opdat de levenskwaliteit van individuele gebruikers kan worden bevorderd).
- Burger-empowerment heeft betrekking op de functie van sociale mobilisering door sociale ondernemingen. Het gaat dan om de mogelijkheid van sociale ondernemingen om voor gemarginaliseerde burgers belangrijke culturele en psychische drempels te slechten (zoals stigmatisering, vervreemding en gebrek aan zelfvertrouwen) door hen een stem te geven en/of hun politiek engagement te bevorderen. Ook om de empowering capaciteit van een sociale onderneming op vlak van burger empowerment te evalueren, stelt Gonzales twee indicatoren voor: gebruikersparticipatie (om een stem in besluitvorming te hebben) en belangenvetegenwoordiging (die betrekking heeft op de vertegenwoordiging van gebruikers buiten de sociale onderneming).

Op basis van haar typologie die gevormd wordt door de twee assen 'sociale productie' (lopend van behoudsgezind tot transformatie) en 'sociale mobilisering' (lopend van aanpassing tot mobilisering) komt Gonzales (2008) voor de Italiaanse dienstverlenende coöperaties in Lombardië en Emilia Romagna tot de conclusie dat het empowerend potentieel ten aanzien van de gebruikers door deze coöperaties sterk onderbenut blijft.

Ten tweede stelt zich de vraag op welke wijze en (dus) in welke mate coöperaties in Vlaanderen empowerment (kunnen) zijn. Eerder zagen we al dat in de expliciete operationalisering van de principes van coöperatief ondernemen zich drie van de vier gevonden werkingsprincipes op het individuele niveau situeren: inclusief, participatief en krachtgericht werken. Dit betekent dat vanuit het empowermentparadigma op dit niveau ook (meer) expliciete aandacht kan worden geschonken aan het positief, integraal en relatiegericht werken om zo het empowering-potentieel van coöperaties te maximaliseren. Werkingsprincipes dienen echter niet enkel (en voortdurend) te worden verwoord (geconceptualiseerd), ze dienen ook effectief in de praktijk te worden waar gemaakt (geactiveerd). Het feit dat ook demutualisering van coöperaties plaats vinden, dat sommigen zich ontwikkelen tot 'business as usual' en dat de coöperatieve identiteit en werking bij sommige coöperaties degenereert (Côté, 2001; Defourny, Simon & Adam, 2002; Gijssels, Develtere & Raymaekers, 2007) wijst erop dat deze principes en de organisatievormen waarin ze hun beslag krijgen, niet als vanzelf en onveranderlijk blijven voortbestaan. Ze moeten voortdurend geproduceerd worden in betekenisgevings- en handelingsprocessen. Daarom is het ook van belang dat mensen die niet betrokken waren bij de oprichting van de sociale onderneming, maar er wel een rol in opnemen, inzicht hebben in het doel van de onderneming, in de wijze waarop ze georganiseerd is om

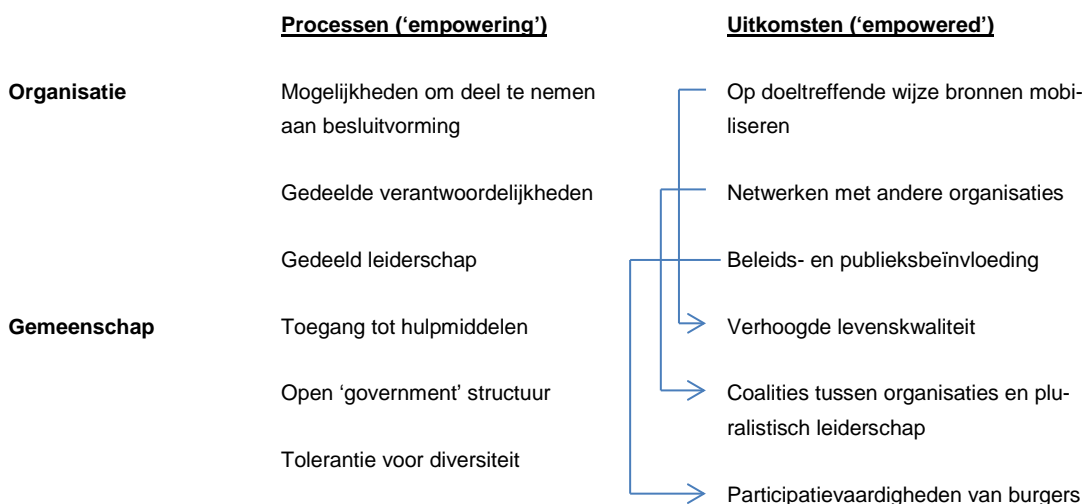
dat doel te kunnen realiseren en de manier waarop interne en externe interacties met dat doel verlopen, en in de rol die hij/zij daarin te vervullen hebben. Ze moeten er ook bewust, reflexief en kritisch voor kiezen om die rol op die specifieke wijze te vervullen en aldus actief bij te dragen tot de productie (reproductie/transformatie) van de eigenschappen van de onderneming. Die zijn uitkomst en conditie van het handelen van de mensen die er op een bepaald moment in betrokken zijn.

## 4.2 Coöperaties als empowered organisaties

### 4.2.1 Het empowered potentieel van coöperaties

Waar empowering organisaties invloed uitoefenen op het empowerment van individuen en groepen, oefenen ze als empowered organisaties invloed uit op het empowerment van de (lokale) gemeenschap waarin zij ingebed zijn (cf. supra schema 3). 'Community empowerment' situeert zich op het niveau van collectieve processen en sociale verandering. Het wordt door Zimmerman (1998, in: Hennion & Van den Broucke, 1999: 43) omschreven als een gemeenschap waarbinnen individuen en organisaties via gezamenlijke acties hun deskundigheid en mogelijkheden kunnen inzetten om de collectief ervaren noden te lenigen, wederzijdse steun te bieden, conflicten op te lossen, de levenskwaliteit te verbeteren en invloed uit te oefenen op sociale systemen.

#### Analyseniveau



**Schema 8: Beïnvloeding van empowerment-uitkomsten op het gemeenschapsniveau door empowered organisaties (op basis van Zimmerman, 2000: 47)**

Vitale netwerken van 'empowered' en 'empowering' organisaties zijn cruciaal voor community empowerment: "An empowered community is expected to comprise well-connected organizations (i.e. coalitions) that are both empowered and empowering" (Zimmerman, 2000:54). Community empowerment wordt met andere woorden gerealiseerd met behulp van organisaties die erin slagen collectieve doelstellingen te formuleren en te realiseren, die een invloed kunnen uitoefenen op het grotere systeem waar ze toe behoren en die mogelijkheden voor burgerparticipatie creëren (zie: schema 8).

Steenssens & Van Regenmortel (2007: 10-11) stellen vast dat er, wat de componenten van empowerment op het gemeenschapsniveau betreft, in de literatuur minder eenduidigheid te vinden is dan voor wat betreft de componenten van empowerment op het individueel niveau, maar dat de gehanteerde begrippen meestal wel een grote overlap kennen. Zo, bijvoorbeeld, zijn de generieke doelen van empowerment van lokale gemeenschappen die Duffy et al. (2008) onderscheiden in grote mate verwant aan de dimensies van empowerment die Zimmerman (2000) op het gemeenschapsniveau onderscheidt. Zij formuleren volgende generieke doelen.

- De verbetering van de ontwikkeling en uitvoering van dienstverlening, inspeland op noden en wensen van lokale gemeenschappen, rekening houdend met mogelijkheden en belemmeringen in de lokale context en met eigenaarschap en controle over de organisatie van de dienstverlening door de lokale gemeenschap,
- De ontwikkeling en versterking van sociaal kapitaal, capaciteitsontwikkeling (van individuen en gemeenschappen), opbouw van sociale cohesie,
- Het aanmoedigen van vernieuwing op lokaal bestuursniveau en democratische legitimiteit.

Het begrip 'community' of gemeenschap kan hierbij verwijzen naar verschillende sociale realiteiten. Een belangrijke scheidslijn tussen de verschillende invullingen van het begrip is deze tussen een invulling gebaseerd op een objectieve, geografische setting, afbakening of entiteit (zoals een straat, een buurt of een wijk) en een invulling gebaseerd op een subjectieve betekenisverlening van identiteit. Deze laatste invulling wordt ook wel de psychologische betekenis van gemeenschap genoemd. Centraal hierin staat een gevoel van toebehoren en (door) het hebben van gedeelde behoeften, waarden, normen en betekenissen (Hawe, 1994). Tropman et al. (2006) onderscheiden naast deze geografische en culturele gemeenschappen nog een derde type van gemeenschappen of 'communities': gemeenschapsorganisaties, gaande van informele familiale of verwantschapsnetwerken, over meer formele verenigingen, politieke besluitvormingsstructuren, economische ondernemingen en beroepenorganisaties, en dit alles op lokaal, nationaal of internationaal niveau. Wat een verdere karakterisering betreft, merken zij op dat gemeenschappen zowel formeel als informeel, zowel intentioneel als niet-intentioneel van aard, zowel eenvoudig als ingewikkeld gestructureerd en zowel langdurig als kortstondig kunnen zijn.

Ook voor community empowerment is het – net als voor psychologisch en organisatorisch empowerment – van kapitaal belang dat men uitgaat van het ecologische inzicht dat in het leven niet het streven naar maximale onafhankelijkheid centraal moet staan, maar dat autonomie steeds een autonomie in verbondenheid, een relatieve autonomie is. Van Regenmortel (2011: 18) wijst erop dat empowerment de concepten 'bonding' en 'bridging' van Putnam (2000, in Van Regenmortel, 2011) omvat. Ze definieert empowerment – op alle niveaus overigens – als 'samenredzaamheid', eigen en medeverantwoordelijkheid in informele en formele sociale verbanden en met professionele ondersteuning van de kracht en de inzet van burgers.

Het is mogelijk dat leden van gemeenschappen zich niet bewust en intentioneel organiseren en geen collectieve actie ontwikkelen om meesterschap te krijgen over hun situatie. Ze delen dan dezelfde kenmerken, kansen en mogelijkheden, maar ondernemen niets om hierin verandering of meer meesterschap over te krijgen. Het is echter ook mogelijk dat leden wel een kritisch bewustzijn van hun situatie (met mogelijkheden en beperkingen) ontwikkelen en actief participeren aan collectieve actie met sociale verandering en meesterschap over de situatie als doel. Doorheen de ontwikkeling van gemeenschapsorganisaties breiden ze hun daadkracht en handelingsvermogen uit. Deze gemeenschapsorganisaties kunnen de vorm aannemen van informele netwerken, min of meer formele vrijwilligersverenigingen, belangengroepen en beroepsverenigingen, maar dus ook van sociale ondernemingen die een lokaal verankerd, democratisch bestuurd en gecontroleerd bedrijfseconomisch antwoord bieden op onderkende maatschappelijke noden. In de terminologie van



Tropman et al. (2006, cf supra) kunnen we deze sociale ondernemingen omschrijven als intentionele formele gemeenschapsorganisaties.

In hun ontwikkelingsproces kunnen gemeenschapsorganisaties verbinding zoeken met andere groepen. Met de opkomst en groei van nieuwe gemeenschapsorganisaties kunnen nieuwe allianties ontstaan en oude ontbonden worden. Volgens Archer (2000) vormt de proliferatie en differentiatie van gemeenschapsorganisaties hiervoor een essentiële voorwaarde en daarmee de motor van sociale verandering. Door een numerieke stijging kunnen ze bovendien meer gewicht in de schaal leggen. Parallel hiermee stelt Couto (in Sadan, 2004: 103) dat de ontwikkeling van gemeenschapsorganisaties en hun uitbreiding tot zoveel mogelijk levensdomeinen een indicatie is van community empowerment.

De sociale geschiedenis toont heel wat voorbeelden van de ontwikkeling van gemeenschapsorganisaties die tot een uitbreiding van het handelingsvermogen van de leden van de gemeenschap hebben geleid: gilden en ambachten, commons, mutualiteiten, verenigingen, vakbonden, coöperaties, sociale ondernemingen... zijn stuk voor stuk opgericht als instituties voor collectieve actie. Sociale ondernemingen ontplooiën daarbij bedrijfseconomische antwoorden op sociale uitdagingen en diegene die zich door de coöperatieve principes laten leiden kunnen dóórontwikkelen tot instrument van community empowerment.

#### **4.2.2 Hoe kunnen coöperaties hun empowered potentieel maximaliseren?**

De coöperatieve principes die betrekking hebben op informatieverstrekking aan het publiek, zich positioneren als coöperatie tussen de coöperaties en aandacht hebben voor de gemeenschap zijn een aanzet van empowered potentieel van coöperaties. Dat zij 'slechts' een aanzet hiertoe zijn heeft te maken met onze vaststellingen dat:

- de inter-organisatorische dimensie (samenwerking en netwerking) van empowerment op het organisatorisch niveau in de principes van het coöperatief ondernemen beperkt blijft tot samenwerking en netwerking met andere coöperaties. Van samenwerking en netwerking met andere organisaties is geen sprake.
- de extra-organisatorische dimensie (beleids- en publieksbeïnvloeding) van empowerment op het organisatorisch niveau in de geformuleerde principes beperkt blijft tot publieksbeïnvloeding.
- De verbinding met het niveau van de gemeenschap slechts beperkt en vaag aan bod komt.

Er is, met andere woorden, nog heel wat ruimte voor het dóórontwikkelen van de vastgestelde aanzet tot een maximaal empowered potentieel. Het onderzoek van Gonzales (2008) suggereert dat met name de ontwikkeling van sterkere banden met gemeenschapsorganisaties buiten de coöperatieve beweging van belang kan zijn voor het ontwikkelen/versterken van de bijdrage van coöperaties aan het bevorderen van sociale inclusie door burger empowerment. In het bijzonder wijst ze op het belang van het ontwikkelen van hechtere relaties met belangenorganisaties van kwetsbare en gemarginaliseerde groepen om een expliciet lange-termijn engagement ten aanzien van sociale inclusie te stimuleren en te ondersteunen. Het belang van een 'expliciet' engagement, waarin coöperaties hun sociale missie kaderen in de context van bredere maatschappelijke uitdagingen, mag daarbij niet worden onderschat. Het bevordert een groter bewustzijn van de eigen verantwoordelijkheid en zet aan tot het actief zoeken en ontwikkelen van organisatiestructuren, methoden en technieken om ook deze sociale doelen te verwezenlijken.

## 5. Besluit

Geïnspireerd door de zesde strategische doelstelling van de Beleidsnota 2009-2014 Sociale Economie, onderzoeken we in deze conceptnota of en hoe empowerment een kader voor sociale innovatie in het coöperatief ondernemen kan zijn met het oog op het maximaliseren van hun maatschappelijke meerwaarde. In deze afrondende paragraaf richten we de aandacht op drie centrale conclusies.

Ten eerste komen we op basis van onze vaststellingen tot de conclusie dat empowerment een beloftevol kader is om sociaal te innoveren in het coöperatief ondernemen indien:

1. de nieuwe multi-stakeholder coöperaties die zich niet enkel op de 1 type van leden , maar ook op de ruimere gemeenschap en sociale cohesie richten, worden beschouwd als prototype voor de ontwikkeling van nieuwe of transformatie van bestaande coöperaties;
2. een wenselijke of succesvolle sociale innovatie wordt gekarakteriseerd vanuit de problematiek van maatschappelijke ongelijkheid en uitsluiting als een proces dat leidt tot structurele veranderingen in sociale relaties en organisatievormen die uitsluiting verhelpen.

Ten tweede leiden onze vaststellingen over de reeds bestaande conceptuele linken tussen empowerment en coöperatief ondernemen tot de conclusie dat er 'voldoende gedeelde grond' is om het empowerment potentieel van coöperaties verder te ontwikkelen en te ondersteunen.

1. De drie centrale niveaus in de conceptualisering van empowerment (het individuele, het organisatorische en het gemeenschapsniveau) zijn ook terug te vinden in de principes van het coöperatief ondernemen.
2. De niveauspecifieke dimensies van empowerment vinden we terug in de principes van het coöperatief ondernemen die zich situeren op het individuele niveau (controle, kritisch bewustzijn en participatie) en –in mindere mate- op het organisatorische niveau (publieksbeïnvloeding en samenwerking en netwerking).
3. Ook vier van de zes werkingsprincipes van empowerment zijn –zij het hoofdzakelijk voor het individuele niveau- terug te vinden in de expliciet geformuleerde principes van het coöperatief ondernemen (het inclusief, het participatief, het krachtgericht en het relatiegericht werken).

De kortsluitingen of hiaten in de bestaande conceptuele linken tussen empowerment en de principes van het coöperatief ondernemen leiden, ten derde, tot de conclusie dat er ook nog heel wat ruimte is voor het vergroten van het empowerment-potentieel van coöperatieve ondernemingen. We maken daarbij een onderscheid tussen coöperaties als empowering organisaties die het empowerment van individuen en groepen kunnen bevorderen en coöperaties als empowered organisaties die het empowerment van (lokale) gemeenschappen kunnen stimuleren.

1. Wanneer we de vraag stellen ten aanzien van wie coöperaties empowering (kunnen) zijn, stellen we vast dat het in de verwoording van de principes van het coöperatief ondernemen voornamelijk enkel gaat om 'de leden' van de coöperatie en niet ook om de 'ruimere gemeenschap' waarop hedendaagse coöperatie-types zich richten. Bovendien dient vanuit het empowerment-paradigma bijzondere aandacht te gaan naar de meest kwetsbare groepen in de samenleving. Hier valt onder meer te denken aan aandacht voor tewerkstelling van kansengroepen. Verder dient gewezen op het belang van aandacht voor consument- en burger-empowerment, algemeen en, met het oog op sociale inclusie, in het bijzonder ten aanzien van maatschappelijk kwetsbare gebruikersgroepen.

2. Wanneer we de vraag stellen op welke wijze en (dus) in welke mate coöperaties empowering (kunnen) zijn, stellen we vast dat (meer) expliciete aandacht kan worden geschonken aan het positief, integraal en relatiegericht werken om zo het empowering-potentieel van coöperaties te maximaliseren. De werkingsprincipes van empowerment dienen daarbij niet enkel voortdurend verwoord, maar ook voortdurend geactiveerd te worden in betekenisgevings- en handelingsprocessen.
3. Het empowered potentieel van coöperaties, waardoor zij empowerment op het gemeenschapsniveau kunnen stimuleren, kan in de eerste plaats worden versterkt door de ontwikkeling van sterkere relaties met gemeenschapsorganisaties buiten de coöperatieve beweging. Met het oog op sociale inclusie gaat het in het bijzonder om relaties met belangenorganisaties van kwetsbare en gemarginaliseerde groepen om zo een expliciet lange-termijn engagement ten aanzien van deze maatschappelijke problematiek te stimuleren en te ondersteunen.
4. Het empowered potentieel van coöperaties is ook gediend met een meer concrete en heldere uitklaring van de zogenaamde 'aandacht voor' de gemeenschap in de principes van het coöperatief ondernemen. Richtinggevend hier zijn de generieke doelen van empowerment van lokale gemeenschappen zoals die met grote overlap in de literatuur worden teruggevonden.

Afrondend benadrukken we bij deze conclusies dat het gaat om inzichten ontleend aan concepten uit de internationale literatuur. Deze zijn weliswaar mee gevolg én oorzaak van de empirisch waarneembare realiteit, maar vallen er tegelijkertijd zelden of nooit mee samen. Voor een goed geïnformeerd beleid (dit is: een beleid dat contextspecifieke, haalbare beleids- en praktijkrichtlijnen en ondersteuningsmaatregelen wenst uit te werken voor het coöperatief ondernemen in Vlaanderen) is het daarom in de eerste plaats aangewezen om de gemaakte vaststellingen af te toetsen aan de empirische realiteit van het coöperatief ondernemen in Vlaanderen. Het gaat dan onder meer om het nagaan, in een samenwerkingsverband van beleids-, praktijk- en onderzoeksmedewerkers: of en hoe coöperaties in Vlaanderen empowering en empowered organisaties zijn, welke mogelijkheden en drempels zich hier aandienen, op welke wijze het beleid, de praktijk en het onderzoek deze mogelijkheden kunnen helpen benutten en deze drempels kunnen helpen slechten en welke ondersteunings- en evaluatie-instrumenten inzetbaar zijn. 'Samenredzaamheid' is dan ook hier het leidend principe.

## BIBLIOGRAFIE

Ackaert, J. & Van Regenmortel, T. (eds) (2011), *Gelijk oversteken. Een staalkaart van bevindingen rond integratie*. Brugge: Uitgeverij Van den Broele.

Agentschap Ondernemen (2012), *Een verdere invulling van de ViA Doorbraak 'Innovatiecentrum Vlaanderen'*. Conceptnota over de stroomlijning van het gericht innovatiebeleid. Online: [http://www.agentschapondernemen.be/sites/default/files/documenten/oo\\_fvt\\_conceptnota\\_innovatiecentrum\\_vlaanderen.pdf](http://www.agentschapondernemen.be/sites/default/files/documenten/oo_fvt_conceptnota_innovatiecentrum_vlaanderen.pdf)

Archer, M. (1995), *Realist Social Theory. The morphogenetic approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Archer, M. (2000), *Being Human*. Cambridge: Cambridge University Press.

BEPA (Bureau of European Policy Advisers) (2011), *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*. Online: [http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications\\_pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf)

Borzaga, C. & Defourny, J. (2001), *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.

Borzaga, C. & Mittone, L. (1997), The multi-stakeholders versus the non-profit organization. Discussion Paper no. 7. Trento : Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento.

Borzaga, C. & Spear, R. (eds) (2004), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*. Trento: Edizioni 31.

Côté, D. (2001), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* Brussel: De Boeck Université.

De Pauw, J. & Driessens, K. (2013), *Try out meetschaal psychologische empowerment*, VLAS-Studies 12. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.

Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B. & Nyssens, M. (2009), *The worldwide making of the social economy*. Leuven: Acco.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2013), *L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative*. SOCENT Working Paper 2013-1.

Defourny, J. & M. Nyssens (2008), *Social enterprises in Europe: recent trends and evolutions*. EMES Working Paper 08.01.

Defourny, J., Simon, M. & Adam, S. (2002), *The co-operative movement in Belgium: perspectives and prospects*. Brussel: Editions Luc Pire.

Dierckx, D. (2008), *Empowerment of people experiencing poverty: report for the Committee of Experts on Empowerment of People Experiencing Poverty*. Strassbourg: Council of Europe.

Duffy, B., Vince, J. & Page, L. (2008), *Searching for the Impact of Empowerment*. London: Ipsos MORI.

Europese Commissie (z.d.), *Research on Social innovation. Inventory of projects funded under the EU Research Framework Programmes*. Brussel : Europese Commissie.

Galera, J. (2004), The evolution of co-operative form: an international perspective, in: Borzaga, C. and Spear, R. (Eds), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*. Trento: Edizioni 3, pp. 17-38.

Galera, J. & Borzaga, C. (2009), Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation, in: *Social Enterprise Journal*, 5(3), pp. 210-228.

Ghys, T. & Oosterlynck, S. (2013a), *Sociale innovatie ontleed: perspectieven voor armoedebestrijding*, VLAS-Studies 3. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.

Ghys, T. & Oosterlynck, S. (2013b), *Governance uitdagingen voor sociale innovatie en armoedebestrijding*, VLAS-Studies 8. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.

Gijselinckx, C. (2013), Zorgcoöperaties: zorg voor coöperaties, in: *SAMPOL – Tijdschrift voor Samenleving en Politiek*, 20(4), pp. 72-77.

Gijselinckx, C. (2012a), Co-operative answers to societal challenges: insights from 2 x 9 cases, in: Brassard, M.-J. & E. Molina (eds), *The amazing power of co-operatives. Texts selected from an international call for paper proposals*. Québec: International Summit of Co-operatives, pp. 403-418.

Gijselinckx, C. (2012b), Coöperatie voor meer inclusie: sociale innovatie in de kinderopvang, in: Dierieckx, D., S. Oosterlynck, J. Coenen & A. Van Haarlem (ed), *Jaarboek Armoede en Sociale Uitsluiting*. Leuven: Acco, pp.355-375.

Gijselinckx, C., Coates, A. & Deneffe, P. (2011), *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*. Eindrapport van een VIONA-onderzoek naar coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Leuven: HIVA – KU Leuven.

Gijselinckx, C., Develtere, P. & Raymaekers, P. (2007), *Coöperatieve vernieuwing en duurzame ontwikkeling*. Leuven: HIVA – KU Leuven i.s.m. ARCO en Stichting voor Onderwijs in de Coöperatie.

Gijselinckx, C., Zhao, L. & Novkovic, S. (eds) (forthcoming), *Co-operative innovations in China and in the West*. Basingstoke: Palgrave.

Girard, J.-P. & Langlois, G. (2009), Solidarity Co-operatives (Quebec, Canada): How Social Enterprises can Combine Social and Economic Goals, in: A. Noya (ed.) *The Changing Boundaries of Social Enterprises. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development*, pp. 239-272

Gonzales, V. (2008), *Social cooperatives and empowerment: Assessing the value-added for the citizen consumer*, ISSAN Working Papers. Italy: University of Trento.

Hawe, P. (1994), Capturing the Meaning of "Community" in Community Intervention Evaluation: Some Contributions from Community Psychology, in: *Health Promotion International*, 9(3), pp.199-210.

Hennion, W. & Van den Broucke, S. (1999), *Toepassingsmogelijkheden van empowerment in functie van gezondheidsbevordering bij mensen in kansarme situaties*. Brussel: Vlaams Instituut voor gezondheidspromotie.

Hochgerner, J. (2011), Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis, in: Zentrum für Soziale Innovation (ed.), *Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis, ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen*, pp. 173-189.

Jacobs, G., Braakman, M. & Nouweling, J. (2005), *Op eigen kracht naar gezond leven. Empowerment in gezondheidsbevordering: concepten, werkwijzen en onderzoeksmethoden*. Utrecht: universiteit voor Humanistiek.

Jacobs, L., De Cuyper, P. & Gijselinckx, C. (2013), *More than work integration. Strategy for the delimitation of a population of social economy actors for a monitor of the social economy in Flanders*. CIRIEC International Research Conference on Social Economy (ICOSE), Antwerp, 24-26 October 2013.

Kelly J.G., Ryan A.M., Altman B.E., & Stelzner S. (2000), 'Understanding and changing social systems: An ecological view', in: Rappaport, J. & Seidman, E. (Eds.), *The Handbook of Community Psychology*. New York: Plenum Press, pp. 133-159.

Lieten, I. (2012), *Speech Rondetafel Sociale Innovatie*. Online via: <http://www.ewi-vlaanderen.be/ewi/seminarie-sociale-innovatie>

- MacPherson, I. (2004), Remembering the big picture: the co-operative movement and contemporary communities", in: Borzaga, C. & Spear, R. (Eds), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*. Trento: Edizioni 31. pp. 39-48
- Monzon, J.L. & Chaves, R. (2008), The European Social Economy: concept and dimensions of the Third Sector, in: *Annals of Public and Co-operative Economics*, 79(3-4), pp. 549-577.
- Münkner, H. (2004), Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework, in: Borzaga, C. & Spear, R. (Eds), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*. Trento: Edizioni 3, pp. 49-81.
- Novkovic, S. (forthcoming), Co-operative networks, adaptability and organizational innovations, in: Gijssels, C., Zhao, L. & Novkovic, S. (eds), *Co-operative innovations in China and in the West*. Basingstoke: Palgrave.
- Nyssens, M. (ed) (2006), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London and New York, NY: Routledge.
- Pestoff, V. (1995), Local economic democracy and multi-stakeholder co-operatives, in: *Journal of Rural Co-operation*, 23(2), pp. 151-67.
- Pestoff, V. (1998/2005), *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Welfare Society*. Ashgate: Aldershot and Brookfield.
- Peterson, N.A. & Zimmerman, M.A. (2004), Beyond the individual: toward a nomological framework for organizational empowerment, in: *American Journal of Community Psychology*, 34(1/2), pp. 129-145.
- Rappaport, J. (1984), Studies in empowerment: introduction to the issue, in: Rappaport, J., Swift, C. & Hess, R. (eds), *Studies in empowerment: steps toward understanding and action*. New York: Haworth Press, pp. 1-7
- Sadan, E. (2004), *Empowerment and community planning*. (translated from Hebrew by R. Flantz). Online: [http://www.mpow.org/elisheva\\_sadan\\_empowerment\\_intro.pdf](http://www.mpow.org/elisheva_sadan_empowerment_intro.pdf)
- Sannen, L. & Van Regenmortel, T. (2011), *Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede. Uitdagingen en knelpunten van een nieuwe methodiek*. Leuven: HIVA – KU Leuven.
- Steenssens, K. & Van Regenmortel, T. (2014), *Empowerment-meetinstrumenten. Kritische reflectie op basis van theoretische grondslagen, VLAS-studies*. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.
- Steenssens, K. & Van Regenmortel, T. (2013), *Grondslagen en uitdagingen voor het meten van empowerment, VLAS-studies 6*. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.
- Steenssens, K., Sannen, L., Ory, G. & Nicaise, I. (2008), *W<sup>2</sup>: Werk- en welzijnstrajecten op maat. Een totaalconcept*. Leuven: HIVA – KU Leuven.
- Steenssens, K. & Van Regenmortel, T. (2007), *Empowerment Barometer*. Antwerpen: Stad Antwerpen Werk en Economie & Leuven: HIVA-KU Leuven..
- Steenssens, K., Demeyer, B. & Van Regenmortel T. (2009), *Conceptnota empowerment en activering in armoede-situaties*. Leuven: HIVA – KU Leuven.
- Thomas, A. (2004), The rise of social co-operatives in Italy, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), pp. 243-64.
- Thornberg, R. (2011), Informed grounded theory, in: *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3), pp. 243-259.
- Tropman, J. E., Erlich, J. L. & Rothman, J. (2006), *Tactics and Techniques of Community Intervention*. Belmont: Wadsworth Publishing.

- Van den Bossche, F. (2009), *Beleidsnota 2009-2014 Sociale Economie*. Brussel: Vlaamse Regering.
- Van den Broeck, G. & Gijssels, C. (2008), *Monitoringinstrument voor de sociale economie in Vlaanderen. Technisch voorrapport*. Steunpunt WSE.
- Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (2008), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: Acco.
- Van Regenmortel, T. (2002), *Empowerment en Maatzorg. Een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*. Leuven/Leusden: Acco.
- Van Regenmortel, T. (2009), Empowerment als uitdagend kader voor sociale inclusie en moderne zorg, in: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(4), pp.22-42.
- Van Regenmortel, T. (2011), *Lexicon van empowerment. Marie Kemphuis Lezing*. Utrecht: Marie Kemp-huis Stichting.
- Zimmerman, M.A. (2000), Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis, in: Rappaport, J. & Seidman, E. (eds), *Handbook of Community Psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp.43-63.
- Zimmerman, M.A. (1995), Psychological Empowerment: Issues and Illustrations, in: *American Journal of Community Psychology*, 23(5), pp. 581-599.