Noor IJpma

15 september 2026

Nederlandse samenvatting van de scripte

Als je werk niet langer in de handen van je manager ligt – Een onderzoek naar de ervaring van baanzekerheid van werknemers in Nederlandse werknemerscoöperaties

Achtergrond

Door ons werk kunnen we onze omgeving leefbaarder en fijner maken. Met ons werk bouwen we huizen, maken we eten, bouwen we (digitale) infrastructuur en zorgen we voor anderen. In het kapitalistische systeem, waar de Nederlandse samenleving op is gebaseerd, wordt werk georganiseerd in 'banen'. Deze banen worden op een hiërarchische manier georganiseerd, met CEOs, besturen van directeuren en managers die bepalen wat voor werk wanneer, hoe en door wie moet worden gedaan. De arbeiders die deze banen aannemen, krijgen een loon voor de tijd en moeite die ze erin hebben gestopt.

De middelen die nodig zijn om te werken (de productiemiddelen), zoals machines, grondstoffen en informatie, zijn in bezit van en worden bewaakt door die kleine groep mensen (de kapitalisten). Mensen die willen werken om hun omgeving beter te maken of geld te verdienen, wordt de toegang tot deze middelen ontzegd, behalve als zij een baan aannemen en de voorwaarden van de kapitalisten accepteren. Werk zit dus gevangen in de handen van de kapitalisten, die niet het doel hebben om het gebruik van de middelen en het werk in te zetten voor de werkers, maar om er winst mee te maken. Dit heeft over het algemeen geleid tot slechte werkomstandigheden, weinig democratie op de werkvloer, vervreemding van het werk en de neiging om winst belangrijker te vinden dan mensen en de planeet.

Zolang dit systeem bestaat, hebben mensen geprobeerd om werk te bevrijden uit dit systeem en zelf het werk te organiseren, met democratische werkplekken en gemeenschappelijk eigenaarschap van de productiemiddelen. Het bevrijden van werk en het democratiseren van werk staan centraal in bijvoorbeeld het socialistische gedachtegoed, omdat dit de arbeiders de kans geeft om zichzelf en hun talenten volledig te ontwikkelen, zonder vervreemd te raken van het werk dat ze doen. Er zijn meerdere stromingen in het socialisme, die dit op verschillende manieren proberen te bereiken. De bekendste stroming is het staatsocialisme. Door de staat op een democratische manier te organiseren en vervolgens de staat te laten beslissen over de economie en het werk, wordt geprobeerd de economie te democratiseren. Andere stromingen van socialisme focussen meer op zelfbestuur. Door werknemers hun eigen werk te laten organiseren, wordt getracht de economie van onderop te democratiseren. Hierin spelen werknemerscoöperaties bijvoorbeeld een onmisbare rol. Om op deze manier de economie

en het werk te democratiseren, is het daarom belangrijk om van werknemerscoöperaties te leren.

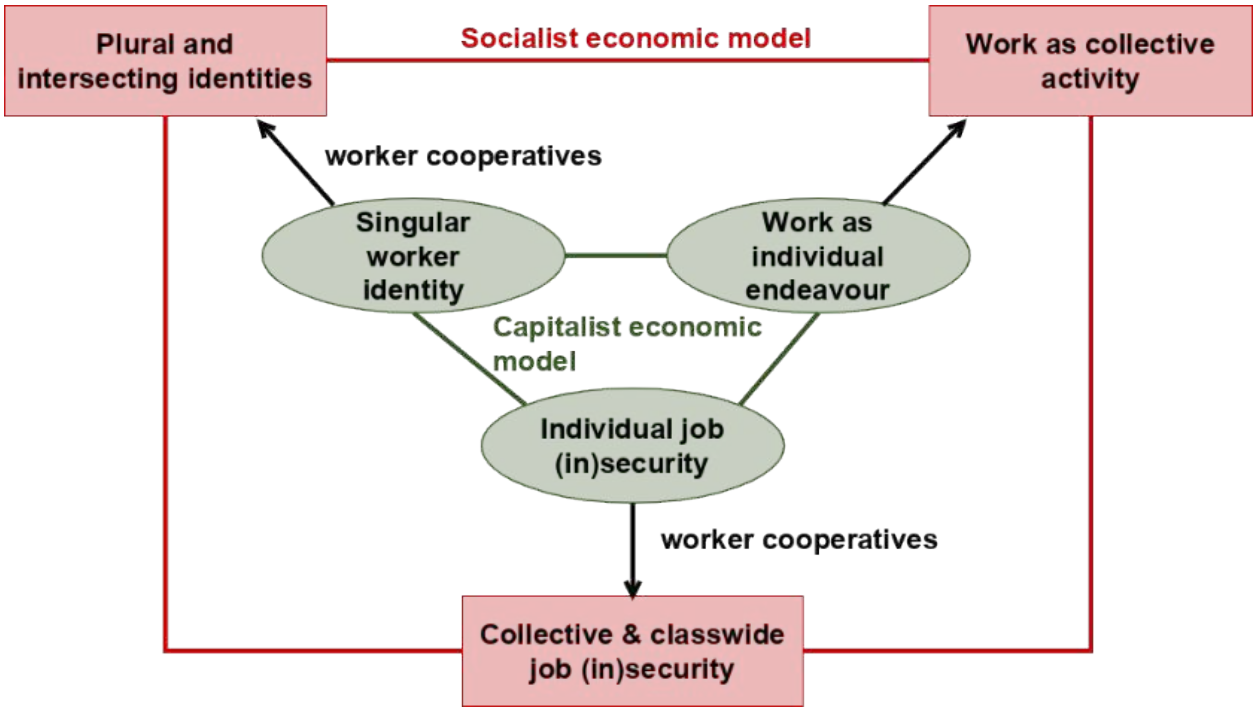
Werk werd in dit onderzoek dus niet alleen gezien als een individuele aangelegenheid, maar als iets dat gemeenschappelijke en samenlevingsbrede actie nodig heeft, zodat mensen een leefbare omgeving kunnen vormgeven. Mensen zijn namelijk sterk verbonden met de gemeenschap om hen heen. Individuele dromen en ervaringen maken mensen uniek, maar niet geïsoleerd van de samenleving. Ze zijn afhankelijk van de maatschappij om in hun behoeftes te voorzien en worden beïnvloed door de machtsstructuren van de samenleving. Tegelijkertijd kunnen ze met hun vrije keuzes de samenleving vormgeven. Deze sterke verbinding tussen de mens en de gemeenschap, maakt het mij mogelijk om in deze scriptie de werknemers niet alleen te vragen naar hun individuele ervaring, maar ook naar de gemeenschap van de coöperatie en de bredere samenleving. Bij de ervaring binnen de bredere samenleving is er een duidelijk verschil tussen degenen van wie werk de belangrijkste bron van inkomen is of was en degenen voor wie vermogen de belangrijkste bron van inkomen is. Deze twee groepen worden daarom ook wel verschillende klassen genoemd. Daarom zal het in de rest van deze scriptie gaan over de klassebrede ervaring van baanzekerheid.

Vragen

In deze scriptie stonden verschillende vragen centraal. Ik heb gekeken naar zowel de individuele, gemeenschappelijke als klassenwijde ervaring van werk. Omdat de ervaring van werk heel veel elementen omvat, en mijn scriptie maar beperkt was, heb ik mij gefocust op de ervaring van baan(on)zekerheid. Werknemerscoöperaties wereldwijd laten zien dat baanzekerheid anders kan worden ervaren in een democratische werkplek. **‘Hoe wordt baanzekerheid in Nederlandse werknemerscoöperaties ervaren?’** was dan ook een van de hoofdvragen. Hierbij vond ik het belangrijk om de werknemers van de werknemerscoöperaties niet te zien als een groep zonder onderlinge verschillen. De ervaring van een alleenstaande moeder kan heel anders zijn dan die van iemand die zelf nog naar school gaat. Mijn tweede vraag was dan ook: **‘In hoeverre wordt in werknemerscoöperaties rekening gehouden met de sociale positie die iemand heeft?’** Dus bijvoorbeeld met mensen die door de samenleving gediscrimineerd worden, wat daardoor ook effect kan hebben op de werknemerscoöperaties. Onderzoek in het

buitenland heeft laten zien dat de positieve effecten die werknemerscoöperaties kunnen hebben op de werknemers en hun baanzekerheid, worden beperkt als structurele ongelijkheden die voortkomen uit de samenleving een rol blijven spelen. De meeste kennis over hoe de economie en bedrijven democratisch kunnen worden georganiseerd is verzameld in socialistische theorie. Daarom is mijn derde en laatste vraag: **'Wat kan socialistische theorie leren van de bestaande voorbeelden van het democratiseren van de werkvloer, namelijk werknemerscoöperaties, en hoe zij omgaan met de diversiteit van de werknemers?'** De praktijk kan namelijk vaak anders werken dan de theorie.

Overzicht van de theorie



In Nederland zijn er verschillende manieren waarop werknemers worden betrokken bij het werk (zie Tabel 1). Ik heb ervoor gekozen om werknemerscoöperaties te bestuderen omdat zij het verst gaan in het uitoefenen van de democratische waarden. Voor dit onderzoek heb ik diepte interviews gehouden met en een enquête gehouden onder mensen die werken in werknemerscoöperaties, en documenten van werknemerscoöperaties en andere organisaties, zoals gemeenten, onderzocht.

Tabel 1

Medewerkerparticipatie	• Werknemers kunnen aandelen of certificaten voor

	aandelen krijgen of kopen • Vaak kunnen zij hierdoor meestemmen bij aandeelhoudersvergaderingen • Vaak toegankelijk voor alle werknemers, niet alleen managers • Vaak is er ook ander beleid, zoals het delen van kennis of trainingen over de aandelen
Winstdeling	• Een bepaald deel van de winst wordt gedeeld met de werknemers
Zelfsturende teams	• Individuele teams kunnen zelf oplossingen bedenken, veranderingen voorstellen en (beperkt) keuzes maken over hoe ze werken
B-certified bedrijven	• Winstgedreven bedrijven die in het voordeel van de samenleving werken • Bedrijven kunnen voor een B-Corp certificaat streven om zich te onderscheiden van anderen, hun doelen te beschermen en om hun sociale en ecologische impact te meten en verbetern • B Corp certificaten bieden een formeel kader dat manager kan helpen om duurzaamheids- en sociale vraagstukken op een systematische manier aan te pakken
Steward-owned bedrijven	• De controlle over het bedrijf ligt in de handen van zogenaamde ‘stewards’ • Deze stewards hebben geen recht om de winst van het bedrijf te innen • Winst wordt enkel gezien als instrument om het doel van de organisatie te bereiken • Vaak hebben ze een sociaal of klimaatgerelateerd doel
Stichting	• Is niemands eigendom • Heeft een bepaald doel, dat bij de oprichting wordt vastgesteld
Non-profit organisatie	• Mag de inkomsten en winst niet uitdelen aan de personen die de besluiten maken, zoals leden of directeuren

Staatsbedrijf	• In bezit van een overheid • Winsten gaan vaak naar maatschappelijke doelen
Collectief van vrijwilligers	• De productiemiddelen zijn in de handen van het collectief • Het collectief wordt bestuurd door vrijwilligers • Het werk is vaak onbetaald en wordt gedaan op vrijwillige basis
Werknemerscoöperatie	• De productiemiddelen zijn in hand van de werkers, door individuele aandelen of collectief eigenaarschap • De coöperatie wordt bestuurd door de werknemers, bijvoorbeeld via gekozen vertegenwoordigers, commissies of gemeenschappelijke vergaderingen • Meestal met het principe van één-persoon-één-stem • De werknemers bepalen wat er wordt gedaan met de winst • Vaak is er veel individuele vrijheid voor de werknemers

Uitkomsten

Ik heb gekeken naar de individuele, gemeenschappelijke en klassenbrede ervaring van baanzekerheid in werknemerscoöperaties en welke onderdelen van de coöperaties een rol spelen bij deze ervaring.

De individuele baanzekerheid werd beïnvloed door

A. De sector; de werknemerscoöperaties zijn economische organisaties en daarom afhankelijk van grote economische veranderingen, zoals de hoeveelheid werk of geld dat beschikbaar is in een bepaalde sector
B. Het goede functioneren van de werknemerscoöperatie; bijvoorbeeld de financiële stabiliteit van de coöperatie
C. Je eigen functioneren in de coöperatie; mensen moeten wel hun werk doen. Al was er bij de coöperaties over het algemeen meer flexibiliteit in wat het betekent om ‘je werk te doen’, er is bijvoorbeeld meer vertrouwen onder de leden (er kijkt geen baas

mee over de schouder) en meer eigen zeggenschap over onder andere de werktijden (er is meer ruimte om je werk aan te passen aan je leven)

D. De transparantie in de coöperatie; hierdoor kunnen mensen anticiperen op de toekomst van hun werk
E. Te kunnen beslissen over je werk; zoals 1) je werkdruk en de hoeveelheid werk die jij en je coöperatie op zich nemen, 2) het doel van je werk, doordat je (samen) kunt bepalen welk werk je gaat doen, en 3) hoeveel en soms wanneer je werkt, zodat je je werk aan je leven kunt aanpassen in plaats van dat je je leven aan je werk moet aanpassen.

De gemeenschappelijke baanzekerheid werd beïnvloed door

F. Het goede functioneren van de werknemerscoöperatie (vergelijkbaar met het goede eigen functioneren in de coöperatie); sociale partners, zoals gemeenten of woningcorporaties, die grotendeels dezelfde waarden hebben als de werknemerscoöperatie, kunnen ten voordele zijn van de werknemerscoöperatie bij het zoeken van opdrachten
G. De collectieve onderhandelingsmacht en controle over de werknemerscoöperatie; deze wordt versterkt doordat het welzijn van de medewerkers vaak al onderdeel is van de statuten of missie van de werknemerscoöperatie. Tegelijkertijd staat de collectieve onderhandelingsmacht ook in het teken van het welzijn van de coöperatie als geheel en worden dus soms ook beslissingen genomen waarbij het belang van het collectief boven het eigenbelang van de medewerkers wordt gezet. Terwijl de werknemer coöperaties vaak een theorie hebben achter hun besluitvormingsstructuur, dus bijvoorbeeld holocratie of sociocratie, komt dit in de ervaring van de besluitvorming niet per se naar voren kwam.
H. Een kleinere overhead bij werknemerscoöperaties; hierdoor kan het geld meer gebruikt worden om het werk zelf te belonen, en hoeven er ook minder banen beschermd te worden.

De klassenwijde baanzekerheid lijkt voornamelijk te worden beïnvloed door

I. Het verminderen van competitie tussen de arbeiders in de coöperatie. Dit is voornamelijk effectief als de arbeiders van tevoren zzp’ers waren en nu binnen de

coöperatie niet meer tegen elkaar uit worden gespeeld. Tegelijkertijd moet de coöperatie nog wel bewegen binnen een sterk competitieve markt, dus de competitie tussen de werknemers binnen de coöperatie en de werknemers daarbuiten is nog steeds van kracht

J. Werk wordt binnen de coöperatie meer gezien als een gezamenlijke productieve activiteit dan als een individuele noodzaak voor het betalen van het leven. De maatschappelijke waarde van het werk was bijvoorbeeld een prioriteit, wat ook voor de klanten een voordeel is. Hierdoor kreeg baanzekerheid en het behoud van banen ook een andere betekenis, omdat het verlies van banen dus ook het verlies van kennis en arbeidskrachten voor het vervullen van deze maatschappelijke waarde zou betekenen.

Als je baanzekerheid wilt bieden, speelt zowel collectieve zeggenschap over het werk als individuele zeggenschap over je eigen werk een rol. Als werk wordt gezien als een gemeenschappelijke productieve activiteit, wil je daar samen beslissingen over nemen. Deze samenwerking kan zorgen voor meer efficiëntie en biedt meer zekerheid doordat je elkaar kunt ondersteunen met kennis en middelen kunt delen. Tegelijkertijd maken individuele vrijheid en vertrouwen onder collega's het mogelijk om het werk zo in te richten dat het bij je leven past, zodat je 'werkt om te leven in plaats van leeft om te werken'.

De onderdelen van een werknemerscoöperatie die kunnen bijdragen aan baanzekerheid kunnen op verschillende manieren worden ingezet. Sommige zijn passief, zoals de waarden die aan de grondslag van de coöperatie liggen. Deze moeten eerst geactiveerd en gebruikt worden in discussies van leden, voordat ze kunnen worden ingezet voor en bijdragen aan baanzekerheid. Andere onderdelen zijn eerder relationeel en spelen een rol in de relaties binnen de werknemerscoöperatie, zoals dat problemen en ongemakken makkelijk met collega's kunnen worden besproken. Dit wordt onder andere gefaciliteerd omdat er veel transparantie is in de coöperatie. Het onderhouden van deze relaties is dan ook belangrijk, zodat problemen en ongemakken laagdrempelig kunnen worden besproken, wat vervolgens ook weer bijdraagt aan baanzekerheid. Bovendien zijn er onderdelen die meer gericht zijn op de individuen die in de coöperatie werken, zoals zelf de werktijden mogen bepalen. Deze kunnen dan ook door de individuen zelf worden ingezet. Andere onderdelen zijn meer op de hele organisatie gericht, zoals de manier waarop samen en democratisch

beslissingen worden genomen. De hele coöperatie, of in ieder geval een groot deel, is nodig om deze onderdelen in te zetten voor bijvoorbeeld baanzekerheid.

In deze scriptie heb ik ook gekeken naar hoe de sociale positie van de werknemers hun ervaring beïnvloedt. Dit speelde vooral op twee gebieden een rol. Ten eerste in de toegankelijkheid van de coöperatie. Al zeggen de werknemerscoöperaties open te zijn voor iedereen, leken mensen over het algemeen overtuigd dat je toch een 'bepaald type mens' moet zijn om je goed te voelen en te ontwikkelen in een werknemerscoöperatie. Dit 'type mens' dat paste bij werknemerscoöperaties werd voornamelijk gekarakteriseerd als iemand die sociaal is en geïnteresseerd in het welzijn van anderen; iemand die initiatief neemt en taken op zich neemt; iemand die ondernemend is; iemand met passie voor het werk; iemand die zichzelf wil ontwikkelen; en tot slot iemand die comfortabel is in het gelijk zijn met anderen. Deze persoonlijkheidsonderdelen lijken inderdaad te passen bij hoe een coöperatie werkt. Hierbij zou echter niet vergeten moeten worden dat de samenleving, en onze positie daarin, invloed kan hebben op welke delen van onze persoonlijkheden worden bevorderd. Veel eigenschappen die in verbinding worden gebracht met ondernemend zijn, zoals bijvoorbeeld assertiviteit, vrijheid, pro-activiteit, moed en zelfverzekerdheid, worden nog steeds voornamelijk als mannelijk gezien. Dit kan vrouwen ervan weerhouden om deze eigenschappen te ontwikkelen of te laten zien. Ook bij andere eigenschappen kunnen de maatschappij en dominante ideeën mensen weerhouden om zich op een bepaalde manier te gedragen.
Om inderdaad open te zijn voor mensen met verschillende achtergronden, is het dus belangrijk om een sfeer te creëren waarin mensen geheel zichzelf kunnen zijn, en bijvoorbeeld ook de ruimte krijgen om te groeien in eigenschappen die de maatschappij eigenlijk niet bij hen vindt passen. Dit kan moeilijk zijn, omdat het voor mensen die minder of geen last hebben van vooroordelen van de maatschappij lastig kan zijn te doorzien welke onderdelen voor een minder open sfeer zorgen. Ook is het over het algemeen moeilijk om je te verlossen van vooroordelen in je denken en doen. Communicatie en actief luisteren naar de ander is hierin heel belangrijk. In werknemerscoöperaties in het buitenland, zoals de One World Natural in de VS, hebben ze gemerkt dat het evenredig waarderen van verschillende vaardigheden en interessen belangrijk is om in complexe situaties voor gelijkheid te zorgen. Geschreven beleid en processen kunnen helpen deze waardering ook daadwerkelijk te laten zien en onuitgesproken vooroordelen te verminderen. Als we

gewend zijn dat in onze samenleving bepaalde taken minder (zichtbaar) gewaardeerd worden, gaan mensen er sneller vanuit dat ze ook in de coöperaties niet worden gewaardeerd, daarom is het juist belangrijk te laten zien dat de coöperaties anders werken.

Ten tweede zijn onderlinge relaties ontzettend belangrijk in een coöperatie, bijvoorbeeld om laagdrempelig met collega's te kunnen praten over hoe het gaat in de coöperatie. Omdat de coöperatie niet geïsoleerd is van de maatschappij, kunnen zoals gezegd vooroordelen en machtsdynamieken van de maatschappij ook de relaties binnen de coöperatie beïnvloeden, bijvoorbeeld in wiens kennis als belangrijker wordt gezien of op wie wordt gestemd, dit gaat zowel over genderverhoudingen en etniciteit als bijvoorbeeld over wie voorheen de baas was, in gevallen waar een bedrijf wordt overgenomen door de werknemers. Onderzoeken hebben laten zien dat ook in coöperaties de machtsdynamieken van de maatschappij worden overgenomen. Een manier van de One World Natural coöperatie om dit te omzeilen was om macht binnen de coöperatie zo gelijkmatig mogelijk te verdelen. Hierdoor kregen bijvoorbeeld witte mannen, die in de maatschappij vaak de machtigere posities hebben, niet automatisch deze machtigere posities, omdat die posities er simpelweg niet waren.

Voor veel coöperaties in het buitenland is het ook belangrijk dat het leven van de werknemers niet eindigt bij de deur van de coöperatie. De Chernomorka Cooperative in Bulgarije heeft werknemers met een handicap voor wie de weg naar werk niet toegankelijk was en die daarom bij de gemeente heeft gelobbyd om de openbare ruimte toegankelijker te maken voor hun werknemers. Andere coöperaties in Nederland en het buitenland geven steun aan sociale projecten in hun buurt en werken op een duurzame manier, om de gemeenschap en leefomgeving van de werknemers te ondersteunen. Daarnaast lijken de coöperaties zich ervan bewust te zijn dat zij mensen die worden benadeeld worden door de samenleving en arbeidsmarkt, arbeidsomstandigheden kunnen geven die deze mensen op andere plekken niet zouden krijgen. Hierbij hoort voor de werknemers van de coöperatie Abarka uit Spanje, die allemaal vluchtelingen en migranten, bijvoorbeeld dat doordat zij zeggenschap hebben over hun werk, ze aan de buitenwereld kunnen laten zien wie ze zijn en wat ze kunnen.

De laatste vraag die ik met mijn onderzoek wilde beantwoorden, was wat socialistische theorie kan leren van de werknemerscoöperaties. Terwijl dit onderzoek bevestigt dat een

democratische werkplek voor baanzekerheid en gelijkheid zorgt, zoals waar de socialistische theorie naar streeft, laat het ook zien dat die gelijkheid niet een passieve situatie is, maar een bewuste actie die moet worden uitgevoerd in de coöperatie. Als maatschappelijke ongelijkheden, bijvoorbeeld op basis van gender of inkomen, niet worden meegenomen in het functioneren van de coöperatie, worden de voordelen van de coöperatie voor de werknemers verminderd. Daarom is het belangrijk om je niet blind te staren op het democratiseren van de werkvloer, maar ook actief aan de slag te gaan met factoren die die democratisering in de weg zitten, zoals ingebakken vooroordelen, tijdgebrek, maar bijvoorbeeld ook bureaucratisering. Het meedoen aan een democratische organisatie kan extra tijd en energie vragen, omdat men ingelezen wil zijn en wil discussiëren. Voor mensen die bijvoorbeeld veel zorgtaken hebben, is het vrijmaken van deze tijd soms moeilijker. Omdat democratische organisatie vaak wat meer tijd kost, is het belangrijk dat dit soepel en natuurlijk verloopt en niet vast komt te zitten in een bureaucratisering van beslissingen. Dit gaat niet van de ene dag op de andere dag, maar kost moeite en tijd. Maar de uitkomst van individuele en gemeenschappelijke baanzekerheid, gelijkheid en werk dat nuttig is voor de samenleving, lijkt dit het waard te maken. Want het is nooit te vroeg om erover na te denken hoe je je werk goed kan vormgeven, voor als je leven niet langer in de handen van je baas is.

Nawoord

Ik wil alle deelnemers van dit onderzoek van harte bedanken voor hun tijd en openheid. Het was voor mij heel inspirerend en leerzaam om te leren hoe de werknemerscoöperaties in Nederland werken. Ik hoop dat dit ook zo is ervaren door de deelnemers en dat we samen de werknemerscoöperaties in Nederland levend kunnen houden en kunnen steunen. Mochten jullie nog vragen hebben, aarzel dan niet om mij te benaderen.