BOUWSTENEN VOOR COÖPERATIEF ONDERNEMEN IN VLAANDEREN

COOPY PASTE

AUTEURS:
WIM VAN OPSTAL, ASTRID COATES & IMRAN UDDIN
MET MEDEWERKING VAN:
HANNES HOLLEBECQ, LIEVE JACOBS & KATHLEEN VAN DEN BROECK

VOORWOORD

Wie samenwerkt, bereikt meer. Coöperatief ondernemen zit dan ook opnieuw in de lift. Naast heel wat reeds bestaande initiatieven, gingen 43 organisaties in Vlaanderen de voorbije jaren op zoek naar een coöperatief model in 7 verschillende domeinen. Die zoektocht leidde onder meer tot deze publicatie: een bundeling van 43 blauwdrukken, waarin de kansen, knelpunten en randvoorwaarden van zo een model uit de doeken worden gedaan. In een eerste ronde werden er in 2011 vanuit het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie 16 projecten gefinancierd. In 2012 werden nog eens 27 projecten gefinancierd vanuit het ESF-Agentschap.

Vandaag zetten we de gerealiseerde blauwdrukken in de kijker, en wel per thema: zorg, sociale inclusie, land- en tuinbouw, energie, wonen, cultuur en sport, en sociale economie. We hopen u als lezer via deze publicatie te inspireren om zelf coöperatief te ondernemen. Mogen de kansen, knelpunten en randvoorwaarden voor coöperatief ondernemen die in deze bundel worden besproken, een zinvolle bron van inspiratie zijn.

Met deze publicatie richten we ons ook tot de beleidsmakers. Zij vinden hierin kapstokken om hun beleid inzake het stimuleren van coöperatief ondernemerschap verder te ontwikkelen.

We danken CESOC en Coopburo voor de goede begeleiding van de projecten en voor het schrijven van deze publicatie. Verder danken we uiteraard alle organisaties die aan dit project hebben meegewerkt door het uitwerken van hun afzonderlijke blauwdruk.

Deze publicatie en de 43 blauwdrukken kunt u ook raadplegen op de website www.cooperatiefvlaanderen.be

Wij wensen u veel leesplezier en veel coöperatief ondernemerschap!



Louis Vervloet
Algemeen Directeur ESF-Agentschap Vlaanderen vzw

INHOUD

	VOORWOORD	1
	INHOUDSOPGAVE	2
	INLEIDING	8
1	COÖPERATIES: WAT, WAAROM EN HOE?	10
1.1	WAT ZIJN COÖPERATIES?	11
1.2	WAAROM COÖPERATIES?	13
1.3	DE COÖPERATIEVE PRINCIPES ALS KOMPAS	14
1.3.1	Vrijwillig en open lidmaatschap	14
1.3.2	Democratische controle door de leden	15
1.3.3	Economische participatie door de leden	15
1.3.4	Autonomie en onafhankelijkheid	16
1.3.5	Onderwijs, vorming en informatieverstrekking	16
1.3.6	Coöperatie tussen coöperaties	17
1.3.7	Aandacht voor de gemeenschap	17
1.4	DE COÖPERATIEVE WETGEVING	18
1.4.1	Erkenning voor de Nationale Raad van de Coöperatie	19
1.4.2	De vennootschap met sociaal oogmerk	19
2	COÖPERATIES EN ZORG	22
2.1	EEN COÖPERATIE VAN BUDGETHOUDERS	24
2.1.1	Het probleem	24
2.1.2	Het coöperatieve idee	25
2.1.3	Doorlichting van de blauwdruk	26
2.1.4	Kansen	26
2.1.5	Knelpunten	27
2.1.6	Randvoorwaarden	27
2.2	COÖPERATIES VOOR HET FINANCIEREN & BEHEREN VAN WONEN & ZORG	28
2.2.1	Het probleem	28
2.2.2	De coöperatieve ideeën	28
2.2.3	Doorlichting van de blauwdrukken	30
2.2.4	Kansen	33
2.2.5	Knelpunten	33
2.2.6	Randvoorwaarden	34
2.3	KINDEROPVANG	35
2.3.1	Het probleem	35
2.3.2	De coöperatieve ideeën	35
2.3.3	Doorlichting van de blauwdrukken	38
2.3.4	Kansen	41
2.3.5	Knelpunten	42
2.3.6	Randvoorwaarden	42
3	COÖPERATIES EN SOCIALE INCLUSIE	44
3.1	SOCIALE KRUIDENIER	46
3.1.1	Het probleem	46
3.1.2	Het coöperatieve idee	47
3.1.3	Doorlichting van de blauwdrukken	48
3.1.4	Kansen	51
3.1.5	Knelpunten	51
3.1.6	Randvoorwaarden	52
3.2	DORPSRESTAURANT	53
3.2.1	Het probleem	53
3.2.2	Het coöperatieve idee	54
3.2.3	Doorlichting van de blauwdruk	54
3.2.4	Kansen	56
3.2.5	Knelpunten	56
3.2.6	Randvoorwaarden	56

4 CO̊PERATIES EN LAND- EN TUINBOUW 58

4.1 KORTE KETEN-CO̊PERATIES 60
4.1.1 Het probleem 60
4.1.2 De coöperatieve ideeën 60
4.1.3 Doorlichting van de blauwdrukken 62
4.1.4 Kansen 65
4.1.5 Knelpunten 66
4.1.6 Randvoorwaarden 66
4.2 BIO-GRONDFONDS 68
4.2.1 Het probleem 68
4.2.2 Het coöperatieve idee 68
4.2.3 Doorlichting van de blauwdrukken 69
4.2.4 Kansen 69
4.2.5 Knelpunten 70
4.2.6 Randvoorwaarden 70

5 CO̊PERATIES EN ENERGIE 72

5.1 INVESTERINGSCO̊PERATIES 74
5.1.1 Het probleem 74
5.1.2 De coöperatieve ideeën 74
5.1.3 Doorlichting van de blauwdrukken 76
5.1.4 Kansen 79
5.1.5 Knelpunten 79
5.1.6 Randvoorwaarden 80
5.2 CO̊PERATIEVE VERGISTINGSINSTALLATIE 81
5.2.1 Het probleem 81
5.2.2 Het coöperatieve idee 81
5.2.3 Doorlichting van de blauwdruk 82
5.2.4 Kansen 83
5.2.5 Knelpunten 83
5.2.6 Randvoorwaarden 83

6 CO̊PERATIES EN WONEN 86

6.1 GROEPSWONEN/COHOUSING 88
6.1.1 Het probleem 88
6.1.2 De coöperatieve ideeën 88
6.1.3 Doorlichting van de blauwdruk 90
6.1.4 Kansen 92
6.1.5 Knelpunten 92
6.1.6 Randvoorwaarden 93
6.2 COMMUNITY LAND TRUST (CLT) 94
6.2.1 Het probleem 94
6.2.2 Het coöperatieve idee 94
6.3 CO̊PERATIE VOOR EEN HYBRIDE WONINGMARKT 96
6.3.1 Het probleem 96
6.3.2 Het coöperatieve idee 96
6.3.3 Doorlichting van de blauwdruk 97
6.3.4 Kansen 98
6.3.5 Knelpunten 99
6.3.6 Randvoorwaarden 99
6.4 STUDENTEN-WOONCO̊PERATIE 100
6.4.1 Het probleem 100
6.4.2 Het coöperatieve idee 100
6.4.3 Doorlichting van de blauwdruk 101
6.4.4 Kansen 102
6.4.5 Knelpunten 103
6.4.6 Randvoorwaarden 103
6.5 CO̊PERATIE VOOR WONEN EN WERKEN 104
6.5.1 Het probleem 104
6.5.2 De coöperatieve ideeën 105
6.5.3 Doorlichting van de blauwdruk 106
6.5.4 Kansen 107
6.5.5 Knelpunten 108
6.5.6 Randvoorwaarden 108

7 COÖPERATIES EN CULTUUR EN SPORT 110

7.1 COÖPERATIE VAN FREELANCE TECHNICI 112
7.1.1 Het probleem 112
7.1.2 Het coöperatieve idee 112
7.1.3 Doorlichting van de blauwdruk 113
7.1.4 Kansen 114
7.1.5 Knelpunten 114
7.1.6 Randvoorwaarden 115
7.2 MEDIACOÖPERATIE 116
7.2.1 Het probleem 116
7.2.2 Het coöperatieve idee 116
7.2.3 Doorlichting van de blauwdruk 117
7.2.4 Kansen 118
7.2.5 Knelpunten 118
7.2.6 Randvoorwaarden 118
7.3 GIDSPLATFORM VOOR DE AUDIOVISUELE SECTOR 120
7.3.1 Het probleem 120
7.3.2 Het coöperatieve idee 120
7.3.3 Doorlichting van de blauwdruk 121
7.3.4 Kansen 122
7.3.5 Knelpunten 122
7.3.6 Randvoorwaarden 123
7.4 OVERIGE CONCEPTEN 124
7.4.1 Cultuurcoöperatie 124
7.4.2 Crowdfunding voor stedelijke creativiteit 125
7.4.3 Coöperatief leerplatform 126
7.5 SUPPORTERSCOÖPERATIE 127
7.5.1 Het probleem 127
7.5.2 Het coöperatieve idee 127
7.5.3 Doorlichting van de blauwdruk 128
7.5.4 Kansen 130
7.5.5 Knelpunten 130
7.5.6 Randvoorwaarden 130

8 COÖPERATIES EN SOCIALE ECONOMIE 132

8.1 DOORSTROOMCOÖPERATIE 134
8.1.1 Het probleem 134
8.1.2 Het coöperatieve idee 134
8.1.3 Doorlichting van de blauwdruk 135
8.1.4 Kansen 136
8.1.5 Knelpunten 136
8.1.6 Randvoorwaarden 137
8.2 INNOVATIECOÖPERATIE 138
8.2.1 Het probleem 138
8.2.2 De coöperatieve ideeën 138
8.2.3 Doorlichting van de blauwdrukken 139
8.2.4 Kansen 142
8.2.5 Knelpunten 142
8.2.6 Randvoorwaarden 142
8.3 COÖPERATIEVE BEDRIJVENCLUSTER 143
8.3.1 Het probleem 143
8.3.2 Het coöperatieve idee 143
8.3.3 Doorlichting van de blauwdruk 144
8.3.4 Kansen 145
8.3.5 Knelpunten 145
8.3.6 Randvoorwaarden 145
8.4 COÖPERATIEVE POP-UP INITIATIEVEN IN HANDELSKERNEN 146
8.4.1 Het probleem 146
8.4.2 Het coöperatieve idee 147
8.4.3 Doorlichting van de blauwdruk 147
8.4.4 Kansen 148
8.4.5 Knelpunten 149
8.4.6 Randvoorwaarden 149
8.5 COÖPERATIEVE BANK 150
8.5.1 Het probleem 150
8.5.2 Het coöperatieve idee 150
8.5.3 Doorlichting van de blauwdruk 151
8.5.4 Kansen 152
8.5.5 Knelpunten 152
8.5.6 Randvoorwaarden 152

TIEN LEERZAME TIPS VOOR COÖPERATIEVE ONDERNEMERS 156
BIJLAGE: BLAUWDRUKKEN VOOR COÖPERATIEF ONDERNEMEN 158
BIBLIOGRAFIE & COLOFON 160

INLEIDING

Onbekend is onbemind. De coöperatie was de laatste decennia naar het achterplan verdwenen wanneer burgers, ondernemers en beleidsmakers op zoek waren naar een geschikt organisatiemodel voor het aanpakken van hun gezamenlijke problemen en bekommernissen.

Deze publicatie vormt het sluitstuk van een traject waarin de minister van Sociale Economie, het departement werk en sociale economie, het ESF-Agentschap Vlaanderen en het Vlaams Subsidie Agentschap Werk en Sociale Economie coöperatief ondernemen in Vlaanderen opnieuw op de kaart willen zetten; een traject waarin een breed spectrum aan initiatiefnemers en organisaties meer dan veertig blauwdrukken hebben uitgewerkt en hebben onderzocht of en hoe de coöperatie een geschikt organisatiemodel kan zijn voor diverse uitdagingen.

Dit werk is een leidraad, gebaseerd op die blauwdrukken. Na een inleidend hoofdstuk over de coöperatie gidsen we u langs een reeks coöperatieve oplossingen voor uitdagingen op zeven domeinen: zorg, sociale inclusie, land- en tuinbouw, energie, wonen, cultuur en sport, en sociale economie. Daarbij omschrijven we kort de coöperatieve ideeën die gelanceerd werden en vergelijken we hun belangrijkste bouwstenen. Verder bespreken we voor elk type coöperatie de kansen, knelpunten en randvoorwaarden om de gestelde problemen op een coöperatieve manier aan te pakken. Tot slot geven we enkele leerzame tips voor startende coöperaties.

Achteraan in deze publicatie vindt u een overzicht van alle blauwdrukken, samen met de bijbehorende promotoren. Sommige van die blauwdrukken werden intussen omgezet in een succesvolle onderneming. Andere blauwdrukken liggen te wachten om over gans Vlaanderen te worden uitgerold. Nog andere blauwdrukken zijn misschien inspirerend als idee, maar blijken vooralsnog praktisch of financieel niet haalbaar om op een coöperatieve manier te worden geïmplementeerd.

We hopen u met deze bouwstenen de nodige informatie en inspiratie aan te reiken om zelf op een oordeelkundige manier met het coöperatieve model aan te slag te gaan. Oordeelkundig betekent ook: rekening houdend met de specifieke context waarin men moet werken, dus geen louter knip- en plakwerk.

Deze publicatie en de achterliggende waaier aan blauwdrukken vormen een schat aan informatie om de coöperatie uit de schaduw te halen en haar een plek in de zon te geven. De coöperatie verdient die plek omdat ze een interessant organisatiemodel kan zijn voor burgers, bedrijven en organisaties, om samen maatschappelijke uitdagingen, hun gemeenschappelijke problemen en bekommernissen aan te pakken.

1

COÖPERATIES: WAT, WAAROM EN HOE?

1.1 WAT ZIJN COÖPERATIES?[1]

Coöperaties zijn ondernemingen die worden opgericht om te voorzien in de gemeenschappelijke behoeften van hun leden. Ons land kent sinds 1873 een wetgevend kader voor coöperaties. Die coöperatieve wetgeving laat echter een veel breder spectrum aan ondernemingsmodellen toe dan wat internationaal als referentie voor coöperaties geldt. Daarom gaan we in dit werk uit van de coöperatie zoals gedefinieerd door de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA):

"A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise." (www.ica.coop)

Coöperaties worden dus opgericht ten behoeve van de gemeenschappelijke noden van hun leden en zijn niet per definitie een vehikel om een zo groot mogelijk vermogensvoordeel op te leveren aan hun eigenaars. Deze gemeenschappelijke behoefte kan zowel betrekking hebben op een zuiver onderlinge nood (bv. boeren die samen een machine aankopen) als op een maatschappelijke nood (bv. investeren in duurzame energie).

1. Dit deel bevat passages die in meer uitgebreide vorm verschenen zijn in Coates & Van Opstal (2010), Jacobs & Van Opstal (2014) en Van Opstal (2014).

De leden van een coöperatie zijn eigenaar van hun coöperatie. Volgens ons Belgisch recht kan je geen lid worden van een coöperatie zonder dat je een financiële inbreng hebt gedaan in de vorm van een aandeel. De leden van een coöperatie zijn dus vennoten, wat meteen ook het verschil met een vzw duidelijk maakt. Het vrijwillige toe- of uittreden wordt in ons Belgisch recht trouwens vlot mogelijk gemaakt. De vennootschapswetgeving benoemt in artikel 350 de coöperatieve vennootschap als 'een vennootschap die is samengesteld uit een veranderlijk aantal vennoten met veranderlijke inbrengen'. Dit maakt van de coöperatie trouwens een potentieel eenvoudig vehikel om kapitaal op te halen bij het brede publiek zonder een beursgang. Niet alleen natuurlijke personen maar ook rechtspersonen kunnen lid worden van een coöperatie.

Om ervoor te zorgen dat de diensten van de coöperatie zich blijven richten op de gemeenschappelijke behoeften van de leden, is het belangrijk dat de leden een gezamenlijke en democratische controle uitoefenen op de werking.
Het democratische karakter van deze controle kan overigens statutair versterkt worden door het loskoppelen van kapitaalinbreng en zeggenschap. In de praktijk kan dit een beperking van het stemrecht betekenen, zoals het principe dat niemand meer dan 10% van het stemrecht heeft of het principe dat elke vennoot één stem heeft, ongeacht de kapitaalinbreng. Hoewel onze Belgische wetgever standaard voorziet in het principe van één aandeel één stem, krijgt de coöperatie de mogelijkheid om van die regel af te wijken.

Kortom, coöperaties onderscheiden zich op drie belangrijke punten van de meeste andere ondernemingen:

- coöperaties zijn ondernemingen die zich richten op het vervullen van de gemeenschappelijke behoeften van hun leden;
- de leden zijn eigenaar van hun coöperatie;
- de leden controleren hun coöperatie.

1.2 WAAROM COÖPERATIES?

Waarom zou men anno 2014 nog een coöperatie oprichten en in welke mate biedt dit een alternatief voor andere organisatievormen?
Wel, een eerste reden waarom coöperaties wereldwijd de afgelopen 170 jaar opgericht werden, is het bestaan van een vacuüm. Wanneer bepaalde gemeenschappelijke behoeften noch door de markt, noch door de staat ingevuld worden, kan de coöperatie de geschikte organisatievorm zijn om een passend antwoord te bieden. Mensen, organisaties of ondernemingen kunnen immers middelen bij elkaar brengen om samen een onderneming op te starten die een antwoord biedt op hun onderlinge of sociale doelstellingen.

Een tweede belangrijke reden om coöperatief te werken is het schaalvoordeel. Door samen te werken kan men efficiëntiewinst boeken of zich toegang verschaffen tot bepaalde markten. Samenwerking kan de bedrijfspositionering van zelfstandige ondernemers versterken, en vrije en creatieve beroepen kunnen complementaire competenties verenigen in één onderneming. En vooral, dit kan zonder dat de leden hun zelfstandigheid volledig moeten opgeven: men kan kiezen welke processen men gezamenlijk aanpakt en welke processen elk lid apart blijft uitvoeren.

Een derde troef zijn de mogelijkheden die de coöperatie als organisatievorm kan bieden om het eigenaarschap en de controle over economische activiteiten lokaal te verankeren. We leven in een wereld waar economische transacties steeds globaler worden en waar de verdere liberalisering van de handel in goederen en diensten ook domeinen betreedt die in het verleden niet eens als economische goederen en diensten werden beschouwd (bv. zorg, cultuur, enz.). Vrijhandel zorgde door de band genomen voor een toenemende welvaart, maar bracht ook risico's met zich mee voor de meest kwetsbaren in onze samenleving (bv. delokalisering van de industrie, commercialisering van de zorg…). Ook hier kan de coöperatie handvatten aanreiken. Het loskoppelen van kapitaalinbreng en zeggenschap, het openstellen van het kapitaal voor lokale particuliere aandeelhouders, het opsplitsen van aandelencategorieën met verschillende rechten en plichten en het al dan niet aannemen van het statuut van vennootschap met sociaal oogmerk kunnen de coöperatie tot een verankeraar maken die niet zomaar overgenomen kan worden door het eerste het beste equity fund.

1.3 DE COÖPERATIEVE PRINCIPES ALS KOMPAS

De ICA heeft naast een definitie ook een lijst van zeven principes die zijn ontstaan uit een bundeling van goede praktijken doorheen de geschiedenis van de coöperatieve beweging. Deze principes hebben, behalve een ideologische component, een achterliggende economische grondslag. Het is dan ook voor elke coöperatieve ondernemer zinvol om principe per principe af te toetsen in welke mate en op welke wijze hij hieraan gestalte geeft. We bespreken hier kort de zeven coöperatieve principes en hun relevantie.

1.3.1 Vrijwillig en open lidmaatschap

Coöperaties hebben een sterk verenigingskarakter en worden daarom beschouwd als een ledenorganisatie. Dit hebben ze te danken aan hun open structuur waarmee ze vennoten aantrekken: men kan toetreden en participeren in het kapitaal zonder dat dit een wijziging van de statuten vergt. Dit open lidmaatschap geeft een coöperatieve onderneming de troef dat ze vlot mensen en middelen kan mobiliseren.

Open lidmaatschap sluit echter niet uit dat er in de statuten strikte voorwaarden kunnen staan om vennoot te worden. Zo kan je van menige landbouwcoöperatie geen vennoot worden als je zelf geen landbouwbedrijf hebt. Vrijwillig lidmaatschap betekent ook dat vennoten gemakkelijk moeten kunnen uittreden. Het is dus ook belangrijk om stil te staan bij de uittredingsvoorwaarden: wie kan wanneer uittreden en tegen welk scheidingsaandeel? Om een plotse kapitaalvlucht te vermijden kan je ook beschermingsmechanismen inbouwen (bv. vennoten verplichten om minstens enkele jaren vennoot te blijven of door de Raad van Bestuur telkens laten onderzoeken of de coöperatie het financieel kan dragen om een vennoot te laten uittreden).

1.3.2 Democratische controle door de leden

De democratische controle door de leden zorgt ervoor dat een coöperatie zich daadwerkelijk blijft focussen op de gemeenschappelijke noden. Op die manier kunnen de leden de visie en missie van hun coöperatie bewaken, een vijandige overname voorkomen en de lokale verankering van hun coöperatie vrijwaren. Een democratische controle hoeft trouwens niet te betekenen dat de coöperatie in al haar aspecten ook democratisch bestuurd wordt. Soms is dit immers niet werkbaar, omdat het al te vaak kan leiden tot een patstelling in operationele beslissingen waar snelheid soms geboden is. Het nodigt de coöperatieve ondernemer ook uit om vooraf goed na te denken welke stakeholders hij als vennoot bij de coöperatie wil betrekken: wie mee in het bad zit, controleert immers mee de onderneming.

Zoals eerder gesteld, kunnen de statuten van een coöperatie voorzien in een loskoppeling van stemrecht en kapitaalinbreng. Daarnaast bestaan er ook manieren om de verdeling van mandaten in de Raad van Bestuur te moduleren. Hiertoe wordt er vaak gewerkt met verschillende groepen aandelen, waaraan telkens andere rechten en plichten gekoppeld kunnen zijn (bv. voor bezielers, klanten, personeelsleden en financiers).

1.3.3 Economische participatie door de leden

Om ervoor te zorgen dat de coöperatie de behoeften van haar leden kan blijven vervullen, is het vaak cruciaal dat de leden ook economisch participeren in hun coöperatie. Alleen op die manier blijft er een band bestaan tussen eigenaarschap en gebruik en blijft de gebruikerswaarde primeren boven de aandeelhouderswaarde. Een gezonde transactierelatie is ook noodzakelijk om als coöperatie de gewenste schaalvoordelen te realiseren waarop de leden rekenen. Belangrijk hierbij is de ledentrouw: het feit dat de coöperatie op haar leden kan blijven rekenen in goede en slechte tijden.

Deze ledentrouw kan enerzijds opgelegd worden door middel van een transactieplicht voor de vennoten (zoals vaak het geval is in landbouwcoöperaties) of via een ristorno (coöperatieve teruggave). Bij een ristorno genieten de leden een voordeel dat evenredig is aan hun transacties met de coöperatie. Dit systeem vinden we ook veelvuldig terug in de landbouwsector en in coöperaties binnen de groot- en kleinhandel.

De leden van een coöperatie participeren ook in het aandelenkapitaal van hun coöperatie. Daarom hanteren tal van coöperaties het principe dat het gebruiksrecht van de coöperatie slechts is voorbehouden aan de leden.

1.3.4 Autonomie en onafhankelijkheid

Coöperaties zijn ondernemingen in eigendom en onder democratische controle van hun leden. Ze zijn dan ook in hoofdzaak aan die leden verantwoording verschuldigd. Deze autonomie en onafhankelijkheid zijn belangrijk om de focus van de coöperatie te bewaren: het vervullen van de gemeenschappelijke behoeften van haar leden. Dit is ook een belangrijke reden waarom het opnemen van externe investeerders in een coöperatie niet evident is: externe investeerders richten zich immers op de investeringswaarde en niet op de gebruikerswaarde van de coöperatie.

De coöperatie kan de autonomie en onafhankelijkheid van haar leden ook versterken omwille van het 'empowerende' karakter ervan. Als gemeenschappelijk instrument om gedeelde belangen te behartigen, kan de coöperatie gemeenschappen en ondernemingen versterken.

1.3.5 Onderwijs, vorming en informatieverstrekking

Coöperaties kunnen maar autonoom en onafhankelijk blijven werken op een democratische en economisch duurzame manier, wanneer zij bestuurd en gecontroleerd worden door leden die voldoende gevormd zijn in het coöperatieve ondernemen zelf. Die financiële en coöperatieve geletterdheid van de leden is een voorwaarde voor een effectieve en kwaliteitsvolle monitoring van het management. Coöperatieve aandelen zijn immers risicokapitaal en de besluitvorming in een coöperatieve onderneming is vaak complex.

Bovendien is het belangrijk om als coöperatie het onderscheid tussen het individuele en het collectieve belang goed te kunnen duiden, zowel in goede als in slechte tijden. Coöperatief ondernemen is immers niet steeds gelijk aan sympathiek ondernemen voor elk lid op elk ogenblik. Daarnaast is de coöperatie, gelet op het belang van hun economische participatie, ook gebaat bij een bredere (sociaal) economische ontwikkeling van haar leden.

1.3.6 Coöperatie tussen coöperaties

Coöperaties hebben zichzelf door de jaren heen steeds opnieuw uitgevonden. Toch is de coöperatieve beweging wereldwijd maar sterk geworden door de nauwe samenwerking tussen coöperaties onderling. De belangrijkste bedrijfseconomische logica hierachter is deze: het uitwisselen van informatie en ervaringen over dit specifieke businessmodel legt vaak kansen én valkuilen bloot voor collega-coöperaties. Op die manier is er sprake van externe schaalvoordelen binnen de coöperatieve beweging, wat ook de prikkel vergroot om onderling samen te werken: men begrijpt elkaars businessmodel immers als geen ander.

Wat dit principe betreft, telt ons land nog veel onbenutte kansen om over sectoren heen van elkaar te leren op het vlak van coöperatieve werking. Dit zou een eerste opstap kunnen zijn naar een kans die bv. in het Verenigd Koninkrijk al deels benut wordt, namelijk het verzilveren van externe schaalvoordelen door middel van een heuse *co-operative branding*, wat het coöperatieve model voor het brede publiek herkenbaarder, toegankelijker en verstaanbaarder maakt.

1.3.7 Aandacht voor de gemeenschap

Coöperaties focussen op de gemeenschappelijke problemen van hun leden. Het hoeft dan ook niet te verbazen dat deze leden de coöperatie gebruiken om problemen binnen hun eigen gemeenschap aan te snijden. De coöperatie is immers het economische vehikel van haar leden. De lokale verankering van controle en eigenaarschap bevestigt en versterkt deze focus: een externe investeerder heeft minder voeling met lokale noden dan lokale bestuurders.

Coöperaties in handen van lokale gemeenschappen kunnen ook een hefboom vormen voor bepaalde maatschappelijke of economische veranderingen. Investeringen die iedereen noodzakelijk acht, maar die niemand in de achtertuin wenst – denken we bv. aan windmolens – kunnen door het actief en financieel betrekken van de lokale gemeenschap sneller en beter doorgevoerd worden. Het zorgt er ook voor dat zij die de lasten dragen ook kunnen delen in de lusten ervan. Economen noemen dit het 'internaliseren van externe effecten'.

Bovendien is de coöperatie, omwille van de economische participatie van haar leden, gebaat bij de versterking van de sociaaleconomische omgeving van haar leden. Hoe steviger deze positie, hoe minder snel de coöperatie zal kapseizen.

1.4 DE COÖPERATIEVE WETGEVING

De coöperatieve vennootschap wordt in artikel 350 van het Wetboek Vennootschappen omschreven als *'een vennootschap die is samengesteld uit een veranderlijk aantal vennoten met veranderlijk kapitaal'*. Kenmerkend voor de coöperatieve vennootschap is bijgevolg de veranderlijkheid van de vennoten en de inbrengen, aangezien er een vast en een variabel kapitaalsgedeelte bestaat (voor dat laatste is er geen wijziging van de statuten nodig). In de statuten kan men ook afwijken van de wettelijke regel '1 aandeel, 1 stem', door de regel '1 vennoot, 1 stem' of andere varianten waarbij kapitaalinbreng en zeggenschap worden losgekoppeld van elkaar.

De coöperatieve vennootschap heeft twee belangrijke verschijningsvormen. De coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (cvba) biedt de aandeelhouders aansprakelijkheid ten belope van hun inbreng. Het bedrag van het vaste kapitaal mag niet lager zijn dan 18.550 euro en moet vanaf de oprichting volgestort zijn ten belope van 6.200 euro. Op elk aandeel moet één vierde worden volgestort. De coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid (cvoa) is ook een optie en is zeer flexibel (er is geen authentieke oprichtingsakte nodig en er zijn geen bepalingen in het kader van het minimumkapitaal) maar houdt wel in dat alle vennoten hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de maatschappelijke schulden ten belope van hun volledig privépatrimonium.

De cvba werd door de wetgever in het Wetboek Vennootschappen als een echte kapitaalsvennootschap naar de vorm aangemerkt. Bij wet van 20 juli 1991 werd zij ook aan dezelfde kapitaalbeschermingsregeling onderworpen als de nv en de bvba. De oude regeling met betrekking tot de coöperatieve vennootschap van 1873 was heel flexibel geweest en had geleid tot misbruik van het statuut. Als reactie hierop heeft de wetgever ingegrepen en de wetgeving verstrengd. Wel kan de cvba verenigingsrechtelijke kenmerken vertonen, zoals de mogelijkheid zich ten doel te stellen de zedelijke en professionele belangen van de leden te bevorderen. Maar de Belgische wetgever zwijgt in het wetboek vrijwel volledig over de coöperatieve principes.

1.4.1 De erkenning voor de Nationale Raad van de Coöperatie

Om coöperaties die de coöperatieve idealen nastreven te onderscheiden van de andere coöperaties, werd het statuut van 'erkende coöperatie' in het leven geroepen. Deze erkenning kan gegeven worden na controle door de FOD Economie. Men spreekt dan over een erkenning voor de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC). Om erkend te worden, moeten de statuten van de coöperatieve vennootschappen volgens artikel 1 van het Koninklijk Besluit van 8 januari 1962 in overeenstemming zijn met de beginselen van de coöperatie. Dit wil zeggen:

- vrijwillige toetreding;
- gelijkheid van aandelen;
- gelijkheid of beperking van het stemrecht van vennoten in de Algemene Vergadering (max. 10%);
- aanstelling van de commissarissen en van de raad van bestuur door de Algemene Vergadering der vennoten;
- een matige rentevoet, beperkt tot de maatschappelijke aandelen;
- het onbezoldigd mandaat van beheerders;
- een ristorno aan de vennoten (max. 6%);
- in de behoeften van de vennoten voorzien.

Naast de erkenning een 'echte' coöperatie te zijn, genieten deze coöperaties enkele specifieke voordelen. Zo zijn er beperkte vrijstellingen van roerende voorheffing en van de vennootschapsbelasting op dividenden (voor de eerste schijf van 190 euro) en de toepassing van het socialezekerheidsstelsel van werknemers voor de bestuurders die hun voornaamste activiteit wijden aan het dagelijks beheer of de dagelijkse leiding van erkende coöperatieve vennootschappen.

1.4.2 De vennootschap met sociaal oogmerk

Coöperaties die zich richten op de creatie van maatschappelijke meerwaarde en niet op louter onderlinge doelstellingen, kunnen het statuut van vennootschap met sociaal oogmerk aanvragen. Afgekort wordt dit ook het vso-statuut genoemd.

De vso werd bij wet van 13 april 1995 in het leven geroepen om een duidelijk alternatief aan te reiken voor vzw's met economische activiteiten in de sociale economie. De vso, in tegenstelling tot de vzw, heeft de onbeperkte mogelijkheid om handelsactiviteiten uit te bouwen. Men zou dus tegelijkertijd een commerciële activiteit kunnen verrichten en een niet-winstgevend doel nastreven.

De vso is een bijzondere modaliteit die aan bijna alle bestaande types van handelsvennootschappen met rechtspersoonlijkheid kan worden gekoppeld, door in de statuten een aantal bepalingen op te nemen. Zo spreken we van een nv-so, een bvba-so of een cvba-so. Een vzw-so bestaat niet, aangezien de vzw geen vennootschap is.

In de praktijk wordt dit statuut in veruit de meeste gevallen aangenomen door coöperatieve vennootschappen. Op zich is dit niet verwonderlijk, aangezien voor de cvba-so een gunstige regeling geldt op het vlak van het vereiste minimumkapitaal. Het vaste gedeelte van het kapitaal bedraagt voor de cvba-so immers slechts minimaal 6.150 euro en bij de oprichting van de vennootschap moet het volgestort zijn ten belope van 2.500 euro. Na twee jaar moet het volledig volgestort zijn. Bovendien sluiten de soepele toetredingsmogelijkheden van vennoten tot een coöperatieve vennootschap goed aan bij de voorwaarden die gesteld werden om een vso-statuut te mogen aannemen.

In artikel 661 van het Wetboek Vennootschappen vindt men de voorwaarden waaraan de statuten van deze organisaties moeten voldoen om de naam vso te mogen dragen. Dit komt neer op het vermelden van volgende bepalingen:

- de vennoten streven geen of een beperkt vermogensvoordeel na;
- een nauwkeurige omschrijving van het sociaal oogmerk van de activiteiten die de vennootschap verricht overeenkomstig het doel (dit sociaal oogmerk mag niet bestaan in het verlenen van een onrechtstreeks vermogensvoordeel aan de vennoten);
- de omschrijving van de wijze waarop de winst zal worden besteed overeenkomstig het sociaal oogmerk;
- de voorwaarde dat niemand op de Algemene Vergadering meer dan 10% van de stemmen (5% als er onder de vennoten ook werknemers zijn) mag bezitten;
- de vermelding dat wanneer de vennootschap een beperkt rechtstreeks vermogensvoordeel aan haar vennoten uitkeert, het uitgekeerde voordeel niet hoger mag zijn dan de rentevoet vastgesteld door de Koning voor de coöperaties erkend door de NRC (momenteel max. 6%);
- elk jaar moet er een speciaal verslag worden opgesteld, dat o.a. de wijze vermeldt waarop de vennootschap het gestelde sociaal oogmerk heeft verwezenlijkt;
- de modaliteiten volgens welke een werknemer vennoot kan worden;
- de modaliteiten volgens welke een werknemer-vennoot die niet meer binnen de vennootschap werkt, de hoedanigheid van vennoot kan verliezen;
- de vermelding dat in geval van vereffening, hetgeen na de vereffening overblijft, een bestemming zal krijgen die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.

COÖPERATIES EN ZORG

2

De zorgsector in ons land kent drie soorten aanbieders: de overheid, de non-profit en het private for-profit segment. De overheid (of publieke sector) verleent de zorg onder meer via OCMW's, intercommunales en autonome gemeentebedrijven. De non-profitsector hanteert vanouds het vzw-statuut. Gelet op het semi-publieke karakter van de zorg werd ook een uitgebreid stelsel van erkenningen uitgewerkt waarbij het aannemen van het vzw-statuut vaak de sleutel is tot het verkrijgen van subsidies[2].

Maar de uitdaging van toenemende zorgnoden in combinatie met een steeds strakkere budgettaire ruimte dwingt beleidsmakers en sociale ondernemers binnen de zorgsector op zoek te gaan naar alternatieve formules. Eén van die formules is het introduceren van de coöperatie binnen de zorg. Ook hier wordt de coöperatie gebruikt om een marktvacuüm in te vullen, om schaalvoordelen te realiseren en/of om de lokale verankering van zeggenschap en controle te verzekeren.

In grote lijnen kunnen we binnen de zorgsector drie soorten coöperaties onderscheiden:

- de coöperatie als middel om schaalvoordeel te realiseren voor zorggebruikers (bv. samenaankoop van zorg) of zorgverleners (bv. samenaankoop van goederen en diensten door individuele zorgverleners en/of zorgvoorzieningen);
- de coöperatie als middel om het flankerende zorgvastgoed te financieren en beheren (woningen voor de doelgroep, gemeenschappelijke ruimten, kantoren…). Het kan hier gaan om zowel ouder- en gebruikersinitiatieven als initiatieven van voorzieningen of zorgverleners;
- de coöperatie als middel om, naast de basiswerking, complementaire marktactiviteiten te ontplooien (bv. het vermarkten van expertise van het personeel naar andere doelgroepen door vorming, coaching en advies aan te bieden, of het opzetten van een onderneming in de sociale economie, met en voor de doelgroep).

In Vlaanderen zijn zorgcoöperaties op dit moment nog schaars, maar tal van initiatieven staan in de steigers. In Nederland, Italië, Canada en de Scandinavische landen zijn zorgcoöperaties al meer ingeburgerd. Voor een bespreking daarvan verwijzen we naar Gijselinckx, Coates & Deneffe (2010) en Van Opstal (2011).

In dit deel bespreken we drie soorten blauwdrukken:

- een coöperatie van budgethouders;
- coöperaties voor het financieren en beheren van wonen en zorg;
- coöperatieve kinderopvang.

2. Voor meer achtergrondinformatie over coöperaties en zorg verwijzen we naar Van Opstal (2011) en Van Opstal & Ruttens (2014).

2.1 EEN COÖPERATIE VAN BUDGETHOUDERS

2.1.1 Het probleem

De zorg voor personen met een beperking kampt sinds geruime tijd met wachtlijsten. Het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) gaat er in haar meerjarenanalyse bovendien van uit dat het aantal personen met een beperking die een of andere vorm van ondersteuning vragen, zal toenemen. Zowel voor die doelgroep zelf als voor de overheid en de zorgaanbieders is het zoeken naar nieuwe manieren om de beperkte middelen efficiënter aan te wenden. Daarbij wordt in hoofdzaak ingezet op thuiszorg. Concreet betekent dit dat personen met een beperking thuis blijven wonen, onderwijs volgen, gaan werken en deelnemen aan het vrijetijdsaanbod, net als personen zonder beperking. De budgettaire ruimte kan daarbij in grote mate gericht worden op persoonlijke assistentie. Doordat de persoon in zijn natuurlijke omgeving blijft, kunnen ook mantelzorg en vrijwillige ondersteuning worden aangesproken.

De invoering van het Persoonlijke Assistentiebudget (PAB) in het jaar 2000 betekende een nieuwe stap naar vraaggestuurde (thuis)zorg. Meer dan 2.000 personen met een beperking maken vandaag gebruik van een PAB. Deze budgethouders worden zelf werkgever van hun persoonlijke assistenten. Zo hebben zij een grote impact op wie de assistent is, wanneer en waar deze komt en welke taken hij of zij opneemt. Ook door het VAPH gesubsidieerde voorzieningen stellen persoonlijke assistenten ter beschikking.

Een deel van de budgethouders ziet op tegen de lasten en de plichten die het werkgeverschap met zich meebrengt. Zij doen liever een beroep op assistenten via een intermediaire organisatie. Vandaag kunnen zij slechts in beperkte mate terecht bij een interimkantoor of zorgvoorziening. Dit geeft niet voor iedereen het gewenste resultaat qua prijs/kwaliteit en vraagsturing. De relevantie van dit probleem wordt groter nu de Vlaamse Regering in januari 2014 het decreet Persoonsvolgende Financiering goedkeurde.

2.1.2 Het coöperatieve idee

De oprichting van een intermediaire organisatie zou ervoor zorgen dat ook personen die maatschappelijk minder sterk zijn, of die gewoon niet goed zijn in administratie, kunnen werken met een persoonlijk budget. Bovendien zouden hier aanzienlijke efficiëntiewinsten geboekt kunnen worden uit bv. collectieve arbeidsverzekering, personeelsadministratie…[3]

Onafhankelijk Leven vzw werkte een blauwdruk uit van een coöperatie met volgende doelstellingen:

- een gebruikerscoöperatie die de lasten van het werkgeverschap op zich neemt terwijl de regie over de eigen assistenten maximaal wordt behouden;
- nadenken over extra dienstverlening die vandaag ontbreekt of onvoldoende de behoeften en wensen invult.

Via haar aanbod van diensten wil deze coöperatie een onafhankelijk leven mogelijk maken voor meer mensen met een beperking. Ze wil tevens ondersteuning bieden bij de belangenbehartiging en het werk van de vzw als beweging. Het aanbod moet tot stand komen dankzij een multistakeholder-coöperatie, waarbij partnerschappen worden gesloten met organisaties die geloven in dezelfde missie en filosofie. De coöperatie wil ook sectoroverschrijdend werken en richt zich tot alle personen die assistentie nodig hebben.

Onafhankelijk Leven vzw liet zich inspireren door voorbeelden uit het buitenland, zoals het Wiener Assistenzgenossenschaft (WAG)[4], de Zweedse STIL[5] en JAG[6], het Noorse Uloba[7] en Sunshine Care UK[8].

De opstart van de coöperatie bleek voor Onafhankelijk Leven vzw momenteel een te grote stap. Wel werden enkele alternatieve pistes verder onderzocht, die een opstap of tussenstap kunnen zijn op de weg naar een coöperatieve onderneming:

- een peer-to-peer ondersteuning;
- assistentie betaald in een complementaire munt;
- opleiding en ondersteuning van assistenten.

3. Onafhankelijk Leven vzw, Blauwdruk coöperatief project – Een coöperatieve onderneming Persoonlijke Assistentie voor Personen met een beperking: een haalbare kaart?, 2012.
4. www.wag.or.at
5. www.independentliving.org/docs3/stileng.html
6. www.independentliving.org/docs5/jag.html
7. www.uloba.no/english/Sider/default.aspx
8. www.sunshinecare.co.uk

2.1.3 Doorlichting van de blauwdruk

Hieronder geven we een schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk die bepalend kunnen zijn voor de opmaak van de statuten.

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Het faciliteren van een onafhankelijk leven van personen met een beperking vanuit een vraaggericht perspectief.	- Gebruikerscoöperatie die de lasten van het werkgeverschap van persoonlijke assistenten op zich neemt - Een match vinden tussen gebruiker en assistent - Bijkomende dienstverlening die momenteel ontbreekt voor de doelgroep (bv. vorming van assistenten en van budgethouders, financiële diensten, ledenvoordelen …)	Beginnen met één regio en nadien uitbreiden
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
Niet bepaald	- Mogelijkheid om de controle over beheers- en beslissingsorganen te verankeren bij de gebruikers - Deelname van de gebruiker aan het coöperatieve kapitaal om zeggenschap en controle te maximaliseren	Niet bepaald
VENNOTEN		**MODALITEITEN**
Gebruikers: initieel budgethouders PAB, maar bij uitbreiding alle personen die een onafhankelijk leven wensen te leiden en daarvoor assistentie nodig hebben.		Niet bepaald

2.1.4 Kansen

Hoewel deze blauwdruk uiteindelijk niet gerealiseerd werd, biedt dit model enkele kansen:

- schaalvoordelen realiseren in de vorm van efficiëntiewinsten voor zorggebruikers;
- samen de zorgregie in handen nemen, met aandacht voor vraaggestuurde zorg en het zelfbeschikkingsrecht van personen met een beperking.

2.1.5 Knelpunten

De knelpunten voor het uitrollen van deze blauwdruk zijn echter niet gering:

- complexe regelgeving en wetgeving: dit maakt het moeilijk om sectoroverschrijdend te werken. Verschillende erkenningen zijn nodig voor het aanbieden van verschillende soorten dienstverlening;
- gebrek aan een goed sociaal statuut voor persoonlijke assistenten;
- onzekerheid omtrent de timing van het beleidsplan 2020 na de verkiezingen van 2014;
- concurrentie van andere (nieuwe) spelers op de toekomstige 'ondersteuningsmarkt';
- gebrek aan kennis van andere sectoren en van ondernemerschap;
- sector wordt gekenmerkt door een sterke interne rivaliteit, met argwaan en achterdocht;
- spanningsveld tussen belangen op korte en lange termijn;
- spanningsveld tussen het realiseren van schaalvoordelen (pleidooi voor een grote schaal) en een gebruikersgerichte zorgregie (pleidooi voor een kleine schaal);
- te hoge overheadkost bij een kleine schaal;
- een eigen loonadministratie is pas haalbaar wanneer er voldoende personeel in dienst is; de kost van een sociaal secretariaat kan echter zwaar wegen op de loonkost en doet de marges snel krimpen.

2.1.6 Randvoorwaarden

Naast algemene randvoorwaarden omtrent een goed projectmanagement en een sterke governance-structuur, benadrukken we in het bijzonder volgende randvoorwaarden:

- Er moet van bij de start voldoende draagvlak zijn bij de potentiële gebruikers-vennoten en bij de medewerkers van het projectteam;
- Er is een mentaliteitswijziging nodig bij de gebruikers, en dit vergt tijd. Antwoorden op vragen omtrent de mogelijke meerkost, het afstaan/verminderen van verworven vrijheden en rechten, de meerwaarde, het financiële risico als vennoot… moeten snel duidelijk zijn;
- Er moet voldoende draagkracht zijn op het vlak van mensen en middelen om dit project doorheen de eerste (financieel) moeilijke jaren te loodsen;
- De aanwezigheid van een sterk netwerk van persoonlijke assistenten en budgethouders, alsook de beschikbaarheid van IT-tools zoals een boekhoudpakket, software voor contractopmaak, een tool voor matching tussen de klant en de kandidaat, heeft een grote impact op de vereiste mankracht.

2.2 COÖPERATIES VOOR HET FINANCIEREN EN BEHEREN VAN WONEN EN ZORG

2.2.1 Het probleem

In dit onderdeel belichten we blauwdrukken die streven naar het faciliteren van zelfstandig wonen van bepaalde groepen voor wie een zorgcomponent nooit ver weg is. Het gaat om de blauwdrukken van:

- Autiwoonzorg vzw[9]
- Samenwerkingsverband Wonen en Zorg Antwerpen[10]

In deze blauwdrukken ligt de focus op het zelfstandig wonen van respectievelijk volwassen personen met autisme en ouderen. Daarnaast gaan beide blauwdrukken op zoek naar manieren om een mix te verwezenlijken met andere doelgroepen, bv. jonge gezinnen die geen betaalbare woning vinden. De achterliggende problematiek is die van wachtlijsten in de zorg, budgettaire krapte, toenemende zorgnoden, hoge vastgoedprijzen, de nood aan aangepaste woningen, vereenzaming, vraaggestuurde zorg en vermaatschappelijking van de zorg.

2.2.2 De coöperatieve ideeën

AUTIWOONZORG VZW

Autiwoonzorg vzw heeft een blauwdruk uitgewerkt waarbij twee coöperaties opgericht worden: Autiwoonzorg cvba-so en Citywonen cvba. In beide coöperaties krijgen mensen de mogelijkheid om middels aandelen op een duurzame manier te investeren in huisvesting. In ruil voor deze investering krijgen de aandeelhouders als huurder een huurkorting.

De cvba Citywonen biedt betaalbaar en duurzaam wonen in de stad aan, en laat mensen participeren in het beheer van een gebouw, in het beheer van het kapitaal dat ze investeren in de wooneenheden. Deze wooncoöperatie houdt de inclusiegedachte in het achterhoofd, doordat zij telkens per woonpand via het aandeelhouderschap één of twee wooneenheden reserveert voor coöperaties met een sociaal oogmerk, die zich inzetten voor de huisvesting van personen met een zorgvraag. De cvba-so Autiwoonzorg biedt gesponsord duurzaam woonrecht aan personen met autisme, en tegelijkertijd – via de samenwerking met de cvba Citywonen – een manier om inclusief te wonen en vereenzaming tegen te gaan.

De oprichters willen hiermee het ruimere probleem van betaalbaar wonen aanpakken voor wie niet kapitaalkrachtig genoeg is om op de reguliere markt een woning aan te schaffen, maar wel financieel sterk genoeg is om beperkt te investeren in vastgoed.

Bij de cvba-so Autiwoonzorg is een belangrijke plaats voorbehouden voor sympathisanten en geldschieters die willen investeren in wonen voor de doelgroep. Om te kunnen wonen moet een aandeel worden gekocht, maar dit kan ook gebeuren door iemand uit het netwerk van de persoon met autisme. Deze aandeelhouder duidt dan de persoon met autisme aan als 'begunstigde van het bewoningsrecht'.

De cvba Citywonen mikt in de eerste plaats op een publiek van studenten en werkende jongvolwassenen, maar de wooneenheden staan open voor mensen van alle leeftijden en klassen. Per woonpand worden steeds één of twee wooneenheden voorbehouden aan personen die worden aangedragen door aandeelhouders van de categorie wooncoöperatieven die zich inzetten voor huisvesting van personen met een beperking.

Op termijn voorziet de blauwdruk in een tweedegraadscoöperatie (Autiwoonzorg Vlaanderen) om onder meer schaalvoordelen te creëren en een coördinerende rol te spelen tussen de lokale Autiwoonzorgentiteiten.

SAMENWERKINGSVERBAND WONEN EN ZORG ANTWERPEN

Vanuit het samenwerkingsverband tussen de koepel Zorgnetwerk Ouderenzorg Antwerpen en sociale huisvestingsmaatschappij De Ideale Woning cvba werd sinds 2009 een nieuw woonzorgconcept uitgewerkt. De bedoeling is dat een

9. Autiwoonzorg vzw, Blauwdruk voor een coöperatief woonzorgmodel, 2013.
10. Centrum van diensten voor eerstelijnsgezondheidszorg Antwerpen vzw, Blauwdruk Wonen en zorg – coöperatief ondernemen, 2013.

kleine groep maatschappelijk kwetsbare ouderen zelfstandig kan samenwonen in een veilige en aangepaste leefomgeving. Zij worden hierin ondersteund door een zorgnetwerk, bestaande uit buurtbewoners, zorgend en cultureel vrijwilligerswerk en professionele zorgverleners. Het gaat om een kleinschalige, intergenerationele en sociaal gestratificeerde woon-zorgvorm, waarbij men ook jonge gezinnen wil aantrekken door hen een betaalbare woonoplossing aan te bieden. Daarbij mikt men op een mix tussen huishoudens die zorg willen opnemen en huishoudens die zorg nodig hebben.

Gezien het belang dat het samenwerkingsverband hecht aan zelfbeschikking en zelfverantwoordelijkheid, maar ook aan de (financiële) bescherming van de verschillende betrokken partijen, rees de vraag of de oprichting van een coöperatie de meest aangewezen juridische vorm is voor de verwezenlijking van een dergelijk concept. Die coöperatie zou begeleiding, expertise en een financieringsplan aanbieden aan lokale partners-coöperanten die hun eigen woonzorgunit willen ontwikkelen.

Concreet zal er op regionaal niveau een woonzorgcoöperatie zijn, met op lokaal niveau woonzorgunits. De vennoten van de coöperatie zijn de sociale huisvestingsmaatschappij (SHM), CM, sociale organisaties, zorgaanbieders en bewoners. De coöperatie staat in voor prospectie van geschikte woningen, architecturale en stedenbouwkundige aspecten, investeringsanalyse per woonzorgwoning, maximaliseren van duurzame toepassingen tijdens de verbouwingen, het verhuren van wooneenheden, selectie van de kandidaat-bewoners, syndicus-taak, voorbereiden en opvolgen van beslissingen op het niveau van de woonzorgwoningen, analytische boekhouding, financieel en ander beheer.

Op het niveau van de woonzorgunits moeten afspraken gemaakt worden over de beoogde woonvorm, het beheer en gebruik van de gemeenschappelijke ruimtes, de aanpassingen doorheen de tijd t.a.v. de veranderende behoeften en noden van de bewoners, de beoogde onderlinge hulp en zorgverlening, en de beoogde optimalisering van het hulp- en zorgaanbod door professionele zorgaanbieders.

2.2.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Autiwoon-zorg vzw	**Autiwoonzorg:** Zelfstandig wonen faciliteren voor personen met autisme **Citywonen:** Wonen in de stad betaalbaar maken voor een breed publiek, incl. personen met een zorgnood	**Autiwoonzorg:** - Kapitaal ophalen bij het directe en indirecte netwerk van de doelgroep en daarmee aandelen verschaffen in Citywonen cvba - Faciliteren van en toeleiden naar zelfstandig wonen. - Organiseren van bewoners-vergaderingen en geregeld overleg **Citywonen:** Woongelegenheden verwerven en verhuren aan aandeelhouders	- Leuven - Uit te breiden naar andere dichtbevolkte steden
Wonen en Zorg Antwerpen	- Uitbouwen alternatief woon- en zorgmodel voor de Antwerpse regio: zorg op maat en keuzevrijheid - Overgedragen patrimonium van vzw's overnemen en beheren	- Aanbieden van een combinatie van verschillende woonvormen en die samenbrengen in een netwerk - Realisatie van woonzorgzones waar zorgvragen kleinschalig en wijkgebonden aangeboden kunnen worden	Stad Antwerpen (9 districten)

De dubbele coöperatieve constructie van Autiwoonzorg is nodig omdat een coöperatie die enkel bestemd is voor personen met autisme economisch niet leefbaar is. Ook is de wooncoöperatie Citywonen nodig om schaalvoordelen te creëren. Het samenwonen van enkel personen met autisme is volgens de initiatiefnemers overigens niet wenselijk, omdat het enerzijds ingaat tegen het concept van inclusief wonen en anderzijds praktisch niet haalbaar is.

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
Autiwoon-zorg vzw	**Autiwoonzorg:** cvba-so Erkenning NRC **Citywonen:** cvba	**Autiwoonzorg:** - Kapitaal ophalen bij het directe en indirecte netwerk van de doelgroep - Regeling gebruikersrecht, zeggenschap en eigenaarschap **Citywonen:** Kapitaal ophalen om betaalbaar wonen te realiseren	**Autiwoonzorg:** Geen winst-uitkering **Citywonen:** Bescheiden dividend (equivalent aan rente op spaarboekje)
Wonen en Zorg Antwerpen	cvba-so	Regeling gebruikersrecht, zeggenschap en eigenaarschap	Afhankelijk van de aandeel-houderscategorie

	VENNOTEN	MODALITEITEN
Autiwoon-zorg vzw	**Autiwoonzorg:** - A-aandelen (2.500 euro) voor oprichters en latere toetreders met unanieme goedkeuring door A-aandeelhouders - B-aandelen (250 euro) voor latere toetreders die aanvaard worden door RvB en voor personeelsleden - C-aandelen (25.000 euro) voor zij die verwant zijn met of een nauwe band kunnen aantonen met de doelgroep. C-aandelen geven een woonrecht. **Citywonen:** - Ouders, studenten, andere stadsbewoners, Autiwoonzorg cvba-so - Eén aandeel wordt voorbehouden voor Autiwoonzorg cvba-so of een andere rechtspersoon gericht op de integratie van mensen met een beperking.	**Autiwoonzorg:** *Toetreding:* Procedure bij RvB. Bijkomende criteria worden opgelegd aan C-vennoten *Uittreding:* - Vanaf het vijfde jaar na verwerving van de betreffende aandelen, tijdens eerste 6 maanden van het boekjaar mits goedkeuring RvB - Bijzondere oorzaken en beperkingen van uittreding worden voorzien voor C-vennoten *Uitsluiting:* om gegronde redenen *Scheidingsaandeel:* - Boekhoudkundige waarde - Cat. C: scheidingsaandeel verminderd met eventuele achterstallen, schadevergoeding… **Citywonen:** *Uittreding:* slechts na 5 jaar *Scheidingsaandeel:* Maximaal het nominale bedrag van inbreng (op voorwaarde dat dit de cvba niet in liquiditeitsproblemen brengt)
Wonen en Zorg Antwerpen	- A-aandelen: SHM - B-aandelen: zorgaanbieders - C-aandelen: kandidaat bewoners, bewoners van woonzorgwoningen en familieleden - D-aandelen: sympathisanten - Per categorie gelden andere rechten en plichten.	Per type aandeelhouder wordt… - hetzij een minimumbedrag bepaald (bv. minstens 500 euro voor sociale huurders), - hetzij een onder- en bovengrens bepaald die de aandeelhouder in het kapitaal moet/mag vertegenwoordigen (bv. de SHM levert altijd minstens een kwart en maximaal de helft van het kapitaal).

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RVB
Autiwoon-zorg vzw	**Autiwoonzorg:** - A-aandelen: 50 stemmen - B-aandelen: 1 stem - C-aandelen: 1 stem - Beslissingen op de AV vereisen een instemming van de A-vennoten - Wettelijke stemrechtbeperkingen cf. VSO-wetgeving	**Autiwoonzorg:** - A-vennoten hebben een voordrachtrecht voor bestuurders. - Minimum 3 en maximum 5 bestuursleden **Citywonen:** Er is een verzekerde afvaardiging van de cvba-so Autiwoonzorg (of een gelijkaardige organisatie).
Wonen en Zorg Antwerpen	/	/

2.2.4 Kansen

Het coöperatief financieren en beheren van oplossingen voor zorg en wonen, creëert kansen, zoals ook blijkt uit deze blauwdrukken:

- Coöperatief kapitaal kan een hefboom betekenen voor residentiële capaciteitsuitbreiding in de zorgsector. Het geeft initiatiefnemers ook de mogelijkheid om zelf een innovatief antwoord te organiseren voor hun zorgnoden;
- Coöperatief kapitaal kan eigenaarschap en controle over zorgvastgoed lokaal verankeren bij gebruikers en sociale organisaties;
- De coöperatie biedt kansen om vraaggestuurd te werken: het doel van de coöperatie is immers om tegemoet te komen aan de noden van haar vennoten: de gebruikers;
- Met coöperatief kapitaal kan geïnvesteerd worden in zorgvastgoed dat openstaat voor meerdere doelgroepen. Vermits dit soort coöperaties meestal een sterke lokale verankering kent, bieden ze ook het voordeel dat bestaande netwerken een zorgfunctie op zich kunnen nemen. Hierdoor heb je minder nood aan professionele begeleiding en vermaatschappelijk je de zorg.

2.2.5 Knelpunten

Uit deze blauwdrukken kunnen we ook enkele knelpunten afleiden voor het coöperatief financieren en beheren van oplossingen voor zorg en wonen:

- Het beleidsmatig kader is in hoofdzaak gericht op vzw's, waardoor zorgcoöperaties vooral instaan voor de wooncomponent en in het betere geval de zorg kunnen toeleiden naar de gebruikers, maar niet zelf kunnen organiseren;
- Betaalbaarheid en toegankelijkheid kunnen een probleem vormen: niet iedereen heeft voldoende middelen om te investeren in de coöperatie, waardoor de zwakkeren in de samenleving uit de boot dreigen te vallen. Het organiseren van interne solidariteitsmechanismen is maar haalbaar wanneer de coöperatie op een voldoende grote schaal actief is;
- Coöperatieve aandelen zijn risicokapitaal: het is belangrijk dat alle vennoten hiervan goed op de hoogte zijn. Niet-gebruikers die investeren in de coöperatie zullen ook een vergoeding op hun kapitaal willen, en die moet ergens verdiend worden;
- Gebruikers-vennoten hebben hun geld in de coöperatie gestopt. Men zou kunnen verwachten dat zij toch hun zeg mogen hebben over het dagelijkse reilen en zeilen van de coöperatie… Bij voorkeur niet, dus! Een gezonde afstand tussen enerzijds een door gebruikers-eigenaars gedomineerde Raad van Bestuur en anderzijds het management (maar ook het personeel) van de zorginstelling op het vlak van operationele en zorginhoudelijke beslissingen is daarom noodzakelijk;

- Met vennootschappen in de zorg hebben we in het Vlaamse social-profit landschap weinig ervaring. Dat zorgt voor koudwatervrees;
- De bezettingsgraad van de woningen kan niet altijd gegarandeerd worden en dat kan zorgen voor ernstige liquiditeits- en rentabiliteitsproblemen;
- Het inclusieve aspect van de woningen kan een negatieve impact hebben op de marktwaarde van de niet aangepaste woningen;
- Een ineenstorting of drastische verandering van de huizenmarkt zou ervoor kunnen zorgen dat enerzijds ouders of vennoten in de coöperatie hun investering terug willen of hun aandeel willen verkopen, en anderzijds dat ouders minder geneigd zijn tot de coöperatie toe te treden.

2.2.6 Randvoorwaarden

Op basis van deze blauwdrukken kunnen we volgende randvoorwaarden meegeven:

- Zorg ervoor dat het verdienmodel klopt en voorzie buffers voor periodes waarin de bezettingsgraad niet optimaal is;
- Zorg voor een duidelijke governance-structuur en denk daarbij zorgvuldig na wie het best kan deelnemen aan welke beslissingsorganen en welke partijen zeker niet. Zorg daarbij voor een stevige afbakening van de rollen om verwarring te voorkomen. Stel een Raad van Bestuur samen op basis van competentieprofielen en niet op basis van engagement;
- Investeer in een duidelijke visie als kompas voor verdere strategische beslissingen. Zorg en wonen in een inclusief en intergenerationeel kader omvatten immers talloze aspecten. Initiatiefnemers zich kunnen vergalopperen door de coöperatie voor te veel vraagstukken te willen inschakelen;
- Werk samen tussen zorg en wonen, maar baken kerntaken goed af. Voorzie eventueel in de functie van consulenten die een brugfiguur spelen tussen wonen en zorg en die een rol van trajectbegeleider op zich nemen. Hou ook rekening met langere overleg- en consultatietijden dan wanneer je dit alles alleen zou doen;
- Zorg vooraf voor antwoorden op vragen en bezorgdheden van de beoogde doelgroep.

2.3 KINDEROPVANG

2.3.1 Het probleem

De nood aan kinderopvang is de jongste jaren flink toegenomen. Een stijgend geboortecijfer, gezinsverdunning en de verhoogde werkzaamheidsgraad van moeders en grootouders zijn daar niet vreemd aan. Tussen 2004 en 2012 is het aantal kinderen in de voorschoolse dagopvang in Vlaanderen met bijna de helft toegenomen. Daarbij zien we een verschuiving van het erkende en gesubsidieerde segment naar het zelfstandige segment, dat onder toezicht staat van Kind en Gezin. Vooral het aandeel van de zelfstandige kinderdagverblijven, inclusief de minicrèches, is enorm toegenomen (van 23% naar 38%, volgens cijfers van Kind en Gezin). Wat de buitenschoolse en andere opvang betreft, zien we in diezelfde periode (tussen 2004 en 2012) eveneens een stijging van het aantal aanwezige kinderen met bijna de helft.

Bij de organisatie van de kinderopvang in Vlaanderen spelen verschillende partijen een rol. Zo is er het aanbod van kinderdagverblijven vanuit Kind & Gezin, zijn er aanbieders uit de non-profitsector en is er een zelfstandig (privaat for-profit) segment. Ook lokale besturen spelen vaak een belangrijke rol bij de uitbouw van initiatieven voor buitenschoolse opvang.

De financiële leefbaarheid van de (zelfstandige) kinderopvang is een actueel vraagstuk, en de zoektocht naar nieuwe werkvormen, organisatiemodellen en financieringsplannen is volop aan de gang. Daarnaast zijn er uitdagingen zoals ouderbetrokkenheid, toegankelijkheid en betaalbaarheid voor kwetsbare groepen, en de nood aan meer samenwerking binnen de sector. Ondanks het sterk toegenomen aanbod, blijft de nood aan kinderopvang in sommige regio's groot, met wachtlijsten tot gevolg. Die laatste kunnen een grote impact hebben op de arbeidsmarktpositie van de betrokken ouders. In het kader van die verschillende uitdagingen en problemen wordt ook nagedacht over het organiseren van een coöperatieve kinderopvang.

2.3.2 De coöperatieve ideeën

Coöperatieve kinderopvang vinden we terug in onder meer Frankrijk, Italië, Nederland, Nieuw-Zeeland, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en

Zweden.[11] Naast het opvullen van een vacuüm in de dienstverlening, zijn er ook andere motieven om kinderopvang coöperatief te organiseren, zoals kostenefficiëntie, of meer inspraak en/of pedagogische betrokkenheid van ouders en personeel.

We bespreken in dit onderdeel enerzijds een blauwdruk die een studie omvat naar diverse mogelijkheden van coöperaties in de kinderopvang (PCBO[12]) en anderzijds twee concretere blauwdrukken van een oudercrèche (Oprit W[13]) en een coöperatieve buitenschoolse kinderopvang (SPK).

KINDEROPVANG & CO (PCBO)

In Limburg werkte de Provinciale Commissie voor Buitenschoolse Opvang (PCBO) een blauwdruk uit waarin meerdere mogelijkheden werden onderzocht om coöperatief te ondernemen in de kinderopvang. Zij onderzochten in het bijzonder vier werkvormen: een oudercrèche, een coöperatie van zelfstandigen, een lokaal samenwerkingsverband en een aankoopcoöperatie.

- **een oudercrèche[14]:**
  Dit is een kinderopvanginitiatief waarin ouders een cruciale rol spelen. In Frankrijk is het concept sterk ingeburgerd, met meer dan 2.300 oudercrèches verspreid over het hele land en verenigd in een koepelorganisatie. De ouders nemen hier ook bepaalde verantwoordelijkheden op (bestuur, overleg, vrijwilligerswerk, werkgroepen). Als het louter om oudercrèches gaat, is de vzw nog steeds een mogelijke optie. Indien men wil werken met zelfstandigen, biedt de cvba rechtszekerheid en houdt de aandelenstructuur van de cvba ook mogelijkheden in voor grote investeringen.

- **een coöperatie van zelfstandigen:**
  Verschillende zelfstandige kinderdagverblijven zouden verenigd kunnen worden in een coöperatie. Veel zelfstandige kinderdagverblijven hebben het immers moeilijk om het hoofd boven water te houden. In de praktijk verenigen heel wat zelfstandige kinderdagverblijven zich, als eenmanszaak, in een feitelijke vereniging. Een cvba zou echter meer rechtszekerheid bieden.

11. C. Gijselinckx, A. Coates en P. Deneffe, Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen, HIVA-KULeuven, 2011, 42-43.
12. PCBO, Blauwdruk Kinderopvang & Co, 2013.
13. C. Gijselinckx en T. Wouters, Haalbaarheidsstudie 'Coöperatieve kinderopvang voor leerwerknemers in Mechelen', Deel 1: Omgevingsanalyse, HIVA, Leuven, 2013.
14. Zie in dit verband ook www.oudercreches.be

- **het lokale samenwerkingsverband:**
  De doelstelling van een lokaal samenwerkingsverband is de krachten te bundelen zonder de meerwaarde van de diversiteit van de kinderopvang te verliezen. Op die manier kan men schaalvoordelen creëren, uitwisseling organiseren en samen wegen op het beleid. Men kan bijdragen aan de verdere uitbouw van de kinderopvang in een gemeente en de bestaande kinderopvanginitiatieven kunnen ondersteund worden. Verschillende belanghebbenden kunnen in dergelijk aanbod een plaats krijgen: (toekomstige) ouders, het gemeentebestuur, scholen, werkgevers, welzijnsvoorzieningen … De coöperatie heeft als taak investeringen mogelijk te maken, ondersteuning te bieden aan de verschillende aangesloten kinderdagverblijven, en de verschillende kinderopvanginitiatieven samen te brengen (bv. voor uitwisseling tussen medewerkers, dialoog met het beleid, centraliseren van de opvangvragen …).

- **de aankoopcoöperatie:**
  Deze coöperatie beoogt enerzijds, door middel van groepsaankopen van goederen en diensten, financiële voordelen te creëren voor de aangesloten kinderdagverblijven. Anderzijds wil ze de samenwerking in de sector stimuleren en zo de kwaliteit van de kinderopvang verbeteren.

HET PUZZELSTUK (OPRIT W)

Oprit W vzw, regisseur van de sociale economie van de Stad Mechelen, werkte een blauwdruk uit voor een coöperatieve kinderopvang als middel om drempels naar werk (in het bijzonder voor kansengroepen) te verlagen. Daarbij wil men kansengroepen aantrekken als gebruiker (en eventueel ook als werknemer). Ook wil men de coöperatieve principes inhoudelijk toepassen door middel van een verregaande ouderbetrokkenheid, en vormelijk toepassen door verschillende stakeholders te verenigen in één coöperatie, namelijk een oudercrèche.

SAMENSPEL (SPK)

De Strategische Projectenorganisatie Kempen (SPK vzw) werkte een blauwdruk uit omtrent een coöperatieve buitenschoolse kinderopvang. Men ging daarbij op zoek naar een structureel overkoepelend antwoord. Dat antwoord is een moedercoöperatie waaronder verschillende lokale initiatieven kunnen ressorteren. De focus ligt op het realiseren van schaalvoordelen en een betere afstemming tussen de verschillende initiatieven. Men wil ook een oplossing bieden voor bedrijven die wensen te investeren in buitenschoolse kinderopvang zonder dat ze elk afzonderlijk een regeling moeten uitwerken.

2.3.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdrukken kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Kinderopvang & Co (PCBO)			
Oudercrèche	Kinderopvang met grote ouderbetrokkenheid organiseren	Kinderopvang met sterke betrokkenheid van ouders-vennoten	
Coöperatie van zelfstandigen	Financiële kwetsbaarheid van zelfstandigen verminderen	Kinderopvang door zelfstandigen	
Lokaal samen-werkingsverband	Lokale partners verbinden om kinderopvang te faciliteren	- Investeren in locaties - Locaties verhuren aan aangesloten leden - Ondersteuning van de leden - Uitwisseling organiseren	
Aankoop-coöperatie	Samenaankoop van goederen en diensten	Samenaankoop	
Het puzzelstuk (Oprit W)			
	Kinderopvang voor kansengroepen als hefboom voor activering op de arbeidsmarkt	Voorschoolse kinderopvang	Mechelen (buurtgericht of centraal gelegen)
Samenspel (SPK)			
	Meer en kwaliteitsvolle buitenschoolse kinderopvang inrichten	- Organisatie van buiten-schoolse kinderopvang in de zomerperiode - Op termijn uitbreiding van activiteiten (boodschappen-dienst, strijkdienst…)	Retie, Arendonk, Turnhout en omliggende gemeenten

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
Kinderopvang & Co (PCBO)			
Oudercrèche		Potentieel om investeringen te financieren via coöperatief kapitaal	
Coöperatie van zelfstandigen		- Schaalvoordelen realiseren - Flexibele toe- en uittreding	- Dividend - Ristorno
Lokaal samen-werkingsverband		- Kapitaal ophalen bij werkgevers uit de buurt die willen investeren - Schaalvoordelen realiseren	
Aankoop-coöperatie		Schaalvoordelen realiseren	
Het puzzelstuk (Oprit W)			
	cvba-so	- Marktvacuüm invullen via coöperatief kapitaal - Lokale verankering - Vlotte mogelijkheid toe- en uittreding - Commerciële activiteiten mogelijk	- Dividenden: ten vroegste vanaf 2019 - Eventueel ristorno
Samenspel (SPK)			
	- cvba-so - Erkenning NRC	- Schaalvoordelen realiseren - Lokale verankering - Vlotte mogelijkheid toe- en uittreding - Mogelijkheid om als vso met vrijwilligers te werken	Geen dividend-uitkering

	VENNOTEN	MODALITEITEN
Kinderopvang & Co (PCBO)		
Oudercrèche	Ouders	
Coöperatie van zelfstandigen	- Zelfstandige uitbaters kinderopvang - Eventueel andere vennoten	
Lokaal samen-werkingsverband	- A-aandelen: aangesloten kinder-opvangvoorzieningen (= hun stem weegt het zwaarst door) - B-aandelen: alle andere belanghebbenden - C-aandelen: werkgevers die intekenen op opvangplaats (= de grotere financiers) - De waarde van het aandeel varieert per categorie.	
Aankoop-coöperatie	Voorzieningen in de kinderopvang	
Het puzzelstuk (Oprit W)		
	- A-aandelen (5.000 euro): institutionele vennoten (OCMW, stad, VDAB…) - B-aandelen (500 euro): kinderopvanginitiatieven en personeel - Geen ouders (drempelverhogend)	- A-aandeelhouders volstorten minstens 2 aandelen - B-aandeelhouders volstorten minstens 1 aandeel - Uittreden kan vanaf het zesde jaar na toetreding.
Samenspel (SPK)		
	- Samenspel is een moedercoöperatie waaronder lokale initiatieven ressorteren. Vennoten zijn: (groot)ouders, bestaande initiatieven, scholen, bedrijven, lokale besturen, andere vrijetijds- en welzijnsorganisaties - Bedrijven: kunnen aandeel kopen en zo tegen betaling kindplaatsen reserveren voor kinderen van werknemers.	

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RVB
Kinderopvang & Co (PCBO)		
Oudercrèche		
Coöperatie van zelfstandigen		
Lokaal samen-werkingsverband		Zelfstandigen zijn bestuurders.
Aankoop-coöperatie		- Minstens één vertegenwoordiger van elke aandelencategorie - De voorzitter is een A-aandeelhouder.
Het puzzelstuk (Oprit W)		
	Eén aandeel, één stem (met stem-rechtbeperking VSO-statuut)	- A-aandeelhouders hebben 2 bestuurders per vennoot en een vertegenwoordiging in het dagelijks bestuur. - B-aandeelhouders hebben samen 2 bestuurders en geen vertegenwoordiging in het dagelijks bestuur.
Samenspel (SPK)		
	Stemrecht-beperking cf. VSO-statuut	- Minstens 3 bestuurders. - Profiel: ervaring met kinderopvang, duurzaamheidsexpert en in een latere fase vennoten uit lokale initiatieven.

2.3.4 Kansen

Coöperatieve kinderopvang draagt heel wat kansen in zich:

- Het geeft initiatiefnemers de mogelijkheid om via coöperatief kapitaal een vacuüm in te vullen waar wachtlijsten een probleem vormen;
- Het kan ouders sterker betrekken bij het reilen en zeilen van de kinderopvang.
- Schaalvoordelen door gebundelde expertise van diverse vennotengroepen;
- Het oprichten van een moedercoöperatie of een samenwerkingsverband tussen voorzieningen kan schaalvoordelen opleveren (kostenefficiëntie);
- In het geval van een vso (zonder dividenduitkeringen) kunnen vrijwilligers ingeschakeld worden;
- Er kunnen complementaire commerciële activiteiten ontwikkeld worden die de financiële leefbaarheid versterken;
- Coöperanten kunnen ook infrastructuur ter beschikking stellen (bv. gemeentebesturen, bedrijven, sociale organisaties…);
- Bedrijven kunnen investeren in kinderopvang zonder dat ze zelf elk afzonderlijk de nodige expertise moeten ontwikkelen.

2.3.5 Knelpunten

Het is ook opletten voor heel wat valkuilen en knelpunten:

- Er zijn in Vlaanderen weinig of geen werkende voorbeelden van een coöperatieve kinderopvang gekend;
- Ouderbetrokkenheid vraagt tijd en heeft dus een prijs;
- Wanneer ouders verondersteld worden vennoot te worden, kan een matteüseffect optreden: het werkt drempelverhogend voor kwetsbare gezinnen;
- De taken van de professionelen en ouders moeten goed afgebakend worden;
- Een kleinschalig project is moeilijk rendabel te maken;
- Wanneer lokale besturen betrokken zijn, is de coöperatie extra kwetsbaar bij bestuurswissels;
- Wanneer de kinderopvang uiteindelijk financieel niet leefbaar blijkt, is de impact op de betrokken gezinnen enorm: zij verliezen in het geval van een faling of vereffening een opvangmogelijkheid, wat een grote impact kan hebben op hun situatie op de arbeidsmarkt.

2.3.6 Randvoorwaarden

Over de verschillende verschijningsvormen van coöperatieve kinderopvang heen, kunnen we volgende randvoorwaarden formuleren:

- Hou rekening met de diversiteit in de sector;
- Betrek alle belanghebbenden zo vroeg mogelijk en voorzie vooraf duidelijke antwoorden op hun vragen en bezorgdheden;
- Zorg voor een sterk projectteam dat de nodige draagkracht heeft om het project gedurende meerdere jaren uit te bouwen tot het volledig operationeel is;
- Zorg voor (financieel) sterke vennoten die zich structureel engageren. Continuïteit en financiële duurzaamheid zijn cruciaal om ouders te overtuigen in dit verhaal te stappen;
- Zorg voor een goede afbakening van de rollen tussen professionelen, vrijwilligers en ouders;
- Werk een goed operationeel plan uit voor toetreding, uittreding en gereserveerde plaatsen, en toets daarbij goed de wettelijke mogelijkheden af;
- Besteed aandacht aan de minimale schaal om een coöperatief initiatief leefbaar te organiseren en hou rekening met de financiële impact van periodes met een suboptimale bezettingsgraad;
- Bewaak potentiële uitsluitingsmechanismen en verdringingseffecten die een gezonde sociale mix kunnen uithollen (cf. concentratieproblematiek versus eliteopvang).

3

COÖPERATIES EN SOCIALE INCLUSIE

Volgens cijfers gebaseerd op de EU-SILC enquête leefde in 2012 15% van de Belgen onder de armoedegrens. Armoede is niet alleen een inkomensprobleem, maar strekt zich uit over meerdere domeinen, zoals wonen, werken, onderwijs, gezondheid en deelname aan het maatschappelijke leven. Het is net binnen deze domeinen dat zowel beleidsmakers als initiatiefnemers uit het bedrijfsleven en het maatschappelijke middenveld de coöperatie aan het (her)ontdekken zijn als instrument om een innovatief antwoord te bieden op tal van maatschappelijke noden. Coöperaties werden overigens meer dan honderd jaar geleden in ons land geïntroduceerd als een manier om het inkomen van hun kwetsbare vennoten te verhogen en de risico's die ze lopen te verlagen. Coöperaties vervullen deze rol nog steeds in het Zuiden en steeds vaker ook opnieuw in de geïndustrialiseerde wereld.

In dit hoofdstuk behandelen we blauwdrukken die zich in het bijzonder richten op mensen in (kans)armoede en belichten we coöperatieve blauwdrukken voor sociale kruideniers en dorpsrestaurants.

3.1 SOCIALE KRUIDENIER

3.1.1 Het probleem

Voedingsproblemen door armoede zijn een groeiend fenomeen. De levenskost blijft stijgen en de financiële druk op gezinnen neemt toe. Wanneer het leefgeld ontoereikend wordt, ontwikkelt een gezin een voedingsprobleem en heeft het niet langer voldoende financiële middelen om zich gezond te voeden. Ook bij senioren is er sprake van ondervoeding, en vooral van 'vervoersarmoede'. 12% van de 70-plussers in ons land is ondervoed en 45% loopt een ernstig risico om ondervoed te raken, wat op zich leidt tot een substantiële stijging van de gezondheidskosten en een vervroegde, dure opname in woonzorgcentra (Vandewoude, 2013). Dit heeft niet zozeer te maken met een tekort aan koopkracht, maar eerder met een gebrek aan mobiliteit.[15] Door het verdwijnen van buurtwinkels (op het platteland), gekoppeld aan een verlaagde mobiliteit, geraken zij verstoken van een afdoend aanbod aan producten opdat zij een gezond leven zouden kunnen leiden.[16]

Een sociale kruidenier is een winkel van en voor mensen in armoede, waar zij aan een sterk verlaagde prijs gezonde basisproducten kunnen kopen, waar plaats is voor ontmoeting, waar werkgelegenheid gecreëerd wordt en waar structurele armoedebestrijding centraal staat.

We bespreken in dit deel drie blauwdrukken die uitgewerkt werden rond dit concept:

- Sociale Kruidenier Leuven;
- Sociaal Winkelpunt ACW;
- Gezond Leven.

15. Grijkoort, Blauwdruk cvba-so Gezond leven, 2014.
16. Cera, Plattelandsarmoede in Vlaanderen en Wallonië, 2012.

3.1.2 De coöperatieve ideeën

SOCIALE KRUIDENIER LEUVEN

Het project Sociale Kruidenier Leuven wil in de stadsregio Leuven op een solidaire manier duurzame voeding toegankelijk maken voor iedereen. Om dit te realiseren gaat initiatiefnemer Leren Ondernemen vzw een breed partnerschap aan met lokale producenten, sociale organisaties, beleidsmakers en sympathisanten.
Het vertrekpunt is de reeds bestaande sociale kruidenier van Leren Ondernemen vzw. Bij de verdere ontwikkeling naar een cvba-so worden de mensen in armoede de centrale stakeholders.

Op verschillende plaatsen in Leuven worden Sociale Kruideniers geopend, in de vorm van een winkelpunt of een afhaalpunt. Deze punten zijn geënt op bestaande sociale organisaties en passen hun aanbod, zowel qua producten als qua diensten, aan deze cliënten aan. Het aanbod wordt telkens in samenspraak met de doelgroep ontwikkeld en aangepast. In een eerste fase wordt er gestart met een basisaanbod aan groenten, fruit en brood. In een volgende fase wordt dit aanbod uitgebreid met zuivel en lokale producten. Hiervoor worden samenwerkingsverbanden met andere lokale actoren uitgewerkt.

De verschillende kleine kruideniers, zowel winkels als afhaalpunten, organiseren zich in een cvba-so met de naam 'Sociale Kruidenier Leuven'. Deze nieuwe organisatie verenigt naast winkelpunten ook alle stakeholders en garandeert hun inspraak binnen een evenwichtige verdeling. Verder verzorgt de coöperatie de praktische en logistieke omkadering van de kleine sociale kruideniers.
Deze kunnen zich op hun beurt richten tot de doelgroep.

SOCIAAL WINKELPUNT ACW

Ook in Antwerpen en omgeving is de nood aan voedselhulp zeer groot. De bedeling gebeurt door de voedselbanken, OCMW's en vrijwilligersgroepen. Dit heeft echter een caritatief karakter en is stigmatiserend voor de ontvanger. Sociaal Winkelpunt ACW vzw wil armoede bestrijden vanuit een emancipatorische visie en aanpak, waarbij er een grotere slagkracht wordt gegeven aan het doelpubliek en waarbij het caritatieve wordt overstegen.

Concreet worden lokale ontmoetingsplekken voorzien en inkomensverhogende dienstverlening aangeboden via aankoopmogelijkheden en/of tewerkstellingskansen in de sociale winkelpunten. Deze kunnen de vorm aannemen van sociale kruideniers of solidaire buurtwinkels. Een solidaire buurtwinkel is

gepositioneerd tussen de sociale kruidenier in zijn huidige vorm en de klassieke kruidenierswinkel. Het gaat om een buurtwinkel, opengesteld voor het brede publiek, waarbij klanten mogelijk coöperant zijn en/of lidgeld betalen.

Winkelen zal gekoppeld worden aan ontmoeten, via vormingen en activiteiten en via de ontmoetingsruimte. Momenteel zijn er vier sociale winkelpunten die behoren tot het netwerk: in Essen, Merksem, Brasschaat en Ekeren.

GEZOND LEVEN

De cvba-so Gezond Leven is een initiatief van de vzw Grijkoort, een organisatie die opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven voorziet voor kansarmen en laaggeschoolden in en rond Ronse. Zij vertrekken met hun blauwdruk vanuit volgende knelpunten bij de bestaande sociale kruideniers:

- Structureel verlieslatende verkoopactiviteiten. Er wordt te weinig omzet gerealiseerd om interessante kortingen te bedingen bij leveranciers. Daarenboven heeft de sociale kruidenier nood aan producten die voor distributieketens voor zeer beperkte tot negatieve opbrengstcijfers zorgen;
- Door het ontbreken van eigen inkomsten kunnen enkel doelgroepmedewerkers met het statuut van art. 60§7 worden tewerkgesteld;
- Een gebrek aan samenwerking tussen sociale kruideniers, waardoor men tal van potentiële schaalvoordelen misloopt.

Met de cvba-so Gezond Leven willen ze sociale kruideniers maximaal laten samenwerken. Zo wil men enerzijds schaalvoordelen bewerkstelligen met het oog op gunstiger aankoopprijzen van producten, en anderzijds rendabeler activiteiten aan de werking toevoegen met het oog op een nog sterkere marktpositie en het rendabel maken van het geheel van de activiteiten. Daarnaast wil men ook sterker samenwerken met activiteiten in de sociale economie (bv. boodschappendienst).

3.1.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Sociale kruidenier Leuven	Duurzame voeding voor alle Leuvenaars toegankelijk maken	- Samenaankoop, bevoorrading en logistiek voor de verschillende kleine sociale kruideniers en afhaalpunten - Omkadering en ondersteuning - Beleidssignalisatie	Groot-Leuven (uitrolbaar naar andere steden)
Sociaal winkelpunt ACW	Armoede bestrijden vanuit een emancipatorische visie en aanpak	- Sociaal winkelpunt - Ontmoetingsruimte - Sociale tewerkstelling	Antwerpen en omgeving
Gezond Leven	Toegang verbeteren tot kwaliteitsvolle basisproducten en voeding en daarbij de zelfredzaamheid van kwetsbare gezinnen verhogen	- Coöperatieve aankoopcentrale voor sociale kruideniers - Boodschappendienst (tewerkstellingsproject)	Oudenaarde en Ronse, uitbreidbaar naar gans België

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
Sociale kruidenier Leuven	- cvba-so - Erkenning NRC	- Eigenaarschap geven aan de doelgroep (empowerment) - Draagvlakcreatie partners door eigenaarschap - Schaalvoordelen (onderhandelingsmacht, markt-toegang, efficiëntiewinsten) - Mogelijkheid om commerciële activiteiten uit te bouwen	- Dividend: beslissing RvB, per aandelencategorie - Ristorno: indien er winst is, voor D-vennoten
Sociaal winkelpunt ACW	- Momenteel vzw - Toekomst: cvba-so met erkenning	- Eigenaarschap geven aan de doelgroep (empowerment) - Op termijn eventueel tweedegraadscoöperatie voor samen-aankoop, professionalisering en ondersteuning - Mogelijkheid om commerciële activiteiten uit te bouwen	- Geen dividend - Eventueel wel een ristorno bij winst
Gezond Leven	cvba-so	- Eigenaarschap geven aan de doelgroep (empowerment) - Schaalvoordelen door samenwerking - Mogelijkheid om commerciële activiteiten uit te bouwen	De aangesloten winkels zijn geen vennoot, dus is er geen sprake van een ristorno. Eventueel wel tegemoetkoming bij bepaalde kosten (bv. huur).

	VENNOTEN	MODALITEITEN
Sociale kruidenier Leuven	- A-aandelen (1.000 euro): stichtende leden - B-aandelen (250 euro): sociale organisaties die een sociale kruidenier aan hun basiswerking toevoegen - C -aandelen (50 euro): open categorie - D-aandelen (5 euro): mensen in armoede en werknemers	*Toetreding:* - A-vennoten: oprichters en organisaties die door A-vennoten worden aanvaard bij unanimiteit - Andere vennoten: mits aanvaarding door RvB
Sociaal winkelpunt ACW	Verschillende soorten aandelen met elk eigen rechten en plichten: klanten, medewerkers, organisaties sociale economie, verenigingen en organisaties in de armoedebestrijding, lokale besturen – OCMW's – andere sociale diensten…	Lid worden: aankopen aandeel of solidariteitskaart en jaarlijks lidgeld betalen
Gezond Leven	- Stichtende leden - Klanten-gebruikers	RvB beslist over toetreding nieuwe vennoten.

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RvB
Sociale kruidenier Leuven	- Eén vennoot, één stem - Elke groep aandeelhouders heeft maximum 25% van de stemmen. - Voor goedkeuring is telkens een meerderheid vereist van A-aandeelhouders.	- Minstens 3 leden - Experten die niet rechtstreeks verbonden zijn aan de kruideniers - Minstens de helft van de A-aandeelhouders en minstens 1 vertegenwoordiger van de andere groepen aandeelhouders - Dagelijkse leiding: coördinator = geen stem in RvB
Sociaal winkelpunt ACW		
Gezond Leven	De stichtende leden hebben een stemrecht van 50%+1 om de leden van de RvB aan te duiden.	- Min. 6 en max. 12 leden - Ook externe bestuurders kunnen deel uitmaken van de RvB.

3.1.4 Kansen

Uit de blauwdrukken leiden we volgende kansen af met betrekking tot het coöperatief organiseren van een sociale kruidenier:

- Het betrekken van meerdere stakeholders – met in het bijzonder de doelgroep mensen in armoede – als eigenaar van de sociale kruidenier;
- Het empowerende karakter van coöperatief eigenaarschap (zelfhulp);
- De mogelijkheid om als vennootschap commerciële activiteiten te ontplooien zonder al te grote rechtsonzekerheid;
- De mogelijkheid om als vso toch nog met vrijwilligers te kunnen werken (indien dividenduitkeringen statutair uitgesloten worden);
- De mogelijkheid om schaalvoordelen te realiseren door samenwerking tussen meerdere sociale kruideniers (bv. markttoegang, lagere aankoopprijzen, gedeelde administratie, naambekendheid…);
- Eenvoudige toe- en uittredingsmogelijkheden (drempelverlagend);
- De mogelijkheid om aandelen uit te schrijven met verschillende nominale waarde en verschillende rechten en plichten (cf. stakeholdermanagement).

3.1.5 Knelpunten

Toch zijn er ook heel wat valkuilen en knelpunten op te merken bij het coöperatief organiseren van een sociale kruidenier:

- De belangrijkste stakeholders (personen in armoede) beschikken slechts over een beperkt budget;
- Angst vanwege sociale organisaties die met kwetsbare groepen werken voor een verdringing van missie en visie wanneer financieel-economische principes hun intrede doen;
- Samenwerken tussen stakeholders die een verschillende visie hebben op armoedebestrijding en sociale inclusie;
- Financiële leefbaarheid van het model;
- Beperkte haalbaarheid van een sociale mix bij het klantenbestand en dus beperkte mogelijkheden om solidariteitsmechanismen in te bouwen;
- Een vergoeding op kapitaal (dividend) is niet mogelijk wanneer gewerkt wordt met vrijwilligers. Het inzetten van vrijwilligers kan een knelpunt zijn. Een vzw kan en mag vrijwilligers inzetten, in het geval van een coöperatie met sociaal oogmerk kan dit slechts indien het dividend statutair vastligt op 0%. Dit maakt het echter moeilijker om vennoten te vinden die financieel willen investeren;
- Het financiële plaatje van een coöperatie is complexer dan dat van een vzw. Het is niet gemakkelijk om binnen een coöperatie een strikt onderscheid te maken tussen giften, kapitaal, werkingsmiddelen, enz.;

- Er moet opgelet worden wanneer een uitkeringsgerechtigde vennoot wordt. Iemand die afhankelijk is van een uitkering (werkloosheidsuitkering, pensioen, ziekte en invaliditeit, leefloon) kan wel mede-eigenaar worden van een vennootschap en erin investeren. Het eventueel uitbetalen van dividenden heeft bij personen die een leefloon ontvangen wel invloed op hun uitkering. Een werkloosheidsuitkering is ook onverenigbaar met een bestuurdersmandaat in een vennootschap. Stem best eerst altijd af met instellingen zoals de RVA, het RIZIV en het OCMW.

3.1.6 Randvoorwaarden

Op basis van de onderzochte blauwdrukken kunnen we onderstaande randvoorwaarden meegeven aan initiatiefnemers en beleidsmakers:

- Een goede omkadering voorzien op juridisch, financieel en inhoudelijk (retail) vlak wanneer deze ontbreekt binnen de initiatiefnemende sociale organisaties;
- De doelgroep van bij het begin van het proces betrekken en een stem geven (bottom-up benadering);
- Een breed en lokaal verankerd netwerk betrekken (integrale aanpak en toegankelijkheid);
- Afstemming met de distributiesector, de lokale middenstand en lokale besturen om conflicten te vermijden en samenwerkingsmogelijkheden te onderzoeken;
- Buurtbewoners betrekken om de buurtgerichte werking en sociale mix te vrijwaren;
- Rolafbakening bij de verschillende soorten vennoten bewaken en rolverwarring vermijden;
- Een goede opvolging van de coöperatie door de verschillende vennotencategorieën en stakeholdergroepen;
- Maatwerk maken op basis van de aanwezige organisaties en de lokale noden.

3.2 DORPSRESTAURANT

3.2.1 Het probleem

Op het platteland is er sprake van steeds meer terugtredende diensten en voorzieningen. Door de afstand tot voorzieningen en diensten ontstaat er op het platteland een vervoersafhankelijkheid en soms zelfs vervoersarmoede, waarbij mobiliteitsproblemen de volwaardige deelname aan het openbare leven verhinderen. Daarenboven zorgt de beperkte bestuurskracht van kleinschalige gemeenten en OCMW's op het platteland voor onderbescherming, zodat mensen de maatschappelijke dienstverlening waarop ze recht hebben niet ontvangen, en staat het aanbod van OCMW's aan maatschappelijke dienstverlening op het platteland onder druk. Tot slot zijn er ook specifieke woonnoden voor huurders en eigenaars en is er sprake van een precairdere arbeidsmarkt.[17]

Dorpsrestaurants kunnen de sociale cohesie tussen dorpsbewoners versterken, vereenzaming en sociaal isolement tegengaan, de leefomstandigheden van senioren verbeteren en de kans creëren om te leren over gezonde voeding. Het zijn locaties voor informatiedoorstroom naar (kwetsbare) dorpsbewoners over andere hulp- en dienstverlening in het dorp en ze kunnen de drempel naar al bestaande dienstverlening en verenigingen in het dorp verlagen. Bovendien kunnen ze instaan voor (sociale) tewerkstelling en uitnodigen tot vrijwilligerswerk.

Er bestaan in Vlaanderen meer dan honderd dorpsrestaurants. Het initiatief komt meestal van buurtwerk of samenlevingsopbouw, en wordt in een latere fase vaak overgenomen door de lokale OCMW's. Maar een gemeente of OCMW kan ook zelf het initiatief nemen.

We bespreken in dit luik een blauwdruk voor coöperatieve dorpsrestaurants, zoals ontwikkeld door Coopburo, de coöperatieve dienstverlener van Cera.

17. Casman & Linchet, 2011.

3.2.2 Het coöperatieve idee

Er bestaan tot op heden nog geen coöperatieve dorpsrestaurants in Vlaanderen. Deze blauwdruk verkent of coöperatief ondernemen een meerwaarde kan zijn voor de dorpsrestaurants. Een essentieel aandachtspunt bij de blauwdruk is de inbedding in de lokale gemeenschap via inspraak van dorpsbewoners, lokale verenigingen en lokale ondernemers.

Daarbij worden twee cases uitgewerkt: dat van een kleinschalig restaurant met beperkte kapitaalbehoefte en dat van een grootschalig restaurant. Het gaat daarbij telkens over het samen eten van warme maaltijden, maar het prioritaire doel kan verschillend zijn, afhankelijk van de lokale noden:

- goedkope maaltijden;
- armoedebestrijding;
- vergrijzing;
- gezonde voeding en gezondheid;
- sociale cohesie;
- nood aan (sociale) tewerkstelling;
- nood aan participatie en vrijwilligerswerk;
- innovatie in de zorg & diensten;
- aankoopbeleid: bio, korte keten, goedkoop…

3.2.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

<table>
<tr><th>DOELSTELLING</th><th>ACTIVITEITEN</th><th>GEOGRAFISCH</th></tr>
<tr><td>Strijd tegen sociale uitsluiting op het platteland</td><td>Dorpsrestaurant met warme maaltijden, uitgewerkt volgens 2 cases:
- Case 1: kleinschalig restaurant
- Case 2: grootschalig restaurant</td><td>Plattelandsdorpen</td></tr>
<tr><th>RECHTSVORM</th><th>COÖPERATIEF VERSCHIL</th><th>WINSTBELEID</th></tr>
<tr><td>- cvba-so
- Erkenning NRC</td><td>- Armoedebestrijding via zelfhulp
- Lokale verankering van eigendom en zeggenschap
- Mogelijkheden om coöperatief kapitaal aan te trekken bij de lokale bevolking en lokale organisaties
- Schaalvoordelen bij bepaalde activiteiten
- Commerciële activiteiten zijn toegelaten.
- Onafhankelijk van lokale bestuur van het ogenblik
- Mogelijkheid om als vso met vrijwilligers te werken (indien geen dividend mogelijk)</td><td>Case 1:
0% dividend
Case 2:
beperkt dividend</td></tr>
<tr><th colspan="2">VENNOTEN</th><th>MODALITEITEN</th></tr>
<tr><td colspan="2">Case 1:
- Oprichters (organisaties, geen individuen) en organisaties + individuen die toelating vragen
- Gebruikers, vrijwilligers, medewerkers, sympathisanten
- Lokale besturen, lokale voedselbedelers met sociaal oogmerk, bedrijven in de sociale economie, lokale horeca, lokale producten, lokale handelaars…
Case 2:
- Oprichtende organisaties (strijkatelier, lokale traiteur, vzw gezond en fit)</td><td>De mogelijkheid tot uittreden van oprichters wordt in de statuten bepaald.</td></tr>
<tr><th colspan="2">STEMRECHT AV</th><th>ORGANISATIE RvB</th></tr>
<tr><td colspan="2">Case 1:
- Eén vennoot, één stem
- Stemrechtbeperking cf. vso-statuut
- Maximum 1 volmacht per vennoot
- Gewone meerderheid + meerderheid in elke groep
- Geen quorum
Case 2:
- Eén aandeel, één stem
- Samenstelling AV = samenstelling RvB
- 5% stembeperking
- Geen volmachten
- Quorum: ¾ van de vennoten moeten aanwezig zijn.</td><td>Case 1:
Min. 5 bestuursleden (min. 2 uit elke groep), max. 9 (met max. 3 uit groep sympathisanten)
Case 2:
3 initiatiefnemers, met advies vanuit de gebruikersgroep die één persoon afvaardigen</td></tr>
</table>

3.2.4 Kansen

Uit de blauwdruk leiden we volgende kansen af met betrekking tot het coöperatief organiseren van een dorpsrestaurant:

- Een coöperatief dorpsrestaurant kan een positieve uitstraling hebben op het hele dorp. Mensen kunnen als mede-eigenaar trots zijn dat ze het zelf hebben gerealiseerd;
- De coöperatieve ondernemingsvorm zorgt ervoor dat de grenzen van de vzw wegvallen, waardoor er meer economische activiteiten mogelijk zijn. Mits aanname van het vso-statuut blijven ook mogelijkheden tot erkenning binnen de sociale economie (bv. lokale diensteneconomie) mogelijk;
- Er kan een spaarformule bedacht worden voor mensen in armoede, zodat zij stap voor stap hun aandeel kunnen volstorten. Let op: het is niet mogelijk om een aandeel te kopen met een aantal uren vrijwilligerswerk.

3.2.5 Knelpunten

We lijsten ook enkele specifieke valkuilen en knelpunten op bij het coöperatief organiseren van een dorpsrestaurant:

- Het inzetten van vrijwilligers kan een knelpunt zijn. Een vzw kan en mag vrijwilligers inzetten, in het geval van een coöperatie met sociaal oogmerk kan dit slechts indien het dividend statutair vastligt op 0%. Dit maakt het echter moeilijker om vennoten te vinden die financieel willen investeren;
- Het financiële plaatje van een coöperatie is complexer dan dat van een vzw. Het is niet gemakkelijk om binnen een coöperatie een strikt onderscheid te maken tussen giften, kapitaal, werkingsmiddelen, enz.;
- Er moet opgelet worden bij het vennoot worden van een uitkeringsgerechtigde. Iemand die afhankelijk is van een uitkering (werkloosheidsuitkering, pensioen, ziekte en invaliditeit, leefloon) kan wel mede-eigenaar worden van een vennootschap en erin investeren. Het eventueel uitbetalen van dividenden heeft bij personen die een leefloon ontvangen een invloed op hun uitkering. Een werkloosheidsuitkering is ook onverenigbaar met een bestuurdersmandaat in een vennootschap. Stem best eerst altijd af met instellingen zoals de RVA, het RIZIV en het OCMW.

3.2.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van een dorpsrestaurant:

- Het aantal klanten moet groot genoeg zijn om het restaurant rendabel te maken. Om het aantal maaltijden te verhogen, kan er ook gedacht worden aan leveringen in de buurt;
- De kernvraag blijft: is de nood aan een dorpsrestaurant zo groot dat mensen bereid zijn om zelf initiatief te nemen en dat te bestendigen? Zijn ze bereid om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de inkomsten en zijn ze bereid om zelf risico te nemen? Indien deze vragen niet met een overtuigend ‘ja’ kunnen beantwoord worden, is een vzw misschien een beter vehikel;
- De transactierelatie tussen vennoot/dorpsbewoner en coöperatief dorpsrestaurant is belangrijk. Het is noodzakelijk dat mensen gebruikmaken van het dorpsrestaurant, kortom dat ze er regelmatig komen eten. Het volstaat niet dat ze ‘uit sympathie’ een aandeel kopen. Zonder klanten of ‘gebruikers’ is een dorpsrestaurant ten dode opgeschreven;
- Voor de financiële haalbaarheid wordt expliciet aangeraden om te werken met bestaande infrastructuur;
- Een negatief en onbedoeld effect kan oneerlijke concurrentie met lokale handelaars & horeca zijn. Daarom is het nodig om te werken met gedifferentieerde prijzen, waarvan het hoogste tarief marktconform is;
- Het is belangrijk dat er een sociale mix is. Door te mixen moet een kansarme persoon zich niet schuldig of beschaamd voelen om binnen te gaan in het restaurant (stigma). Daarnaast is de sociale mix ook vanuit financieel oogpunt belangrijk;
- Om een matteüseffect te vermijden is een armoedetoets belangrijk. Daarbij is het ook belangrijk om voor een evenwicht te zorgen tussen bottom-up en top-down werken. Schijnparticipatie is overigens nefaster dan geen participatie.

COÖPERATIES EN LAND- EN TUINBOUW

4

Coöperaties in de land- en tuinbouw vormen een klassieke pijler van de Belgische coöperatieve beweging. Onze coöperatieve melkerijen, slachterijen en veilingen versterken al meer dan honderd jaar de inkomenspositie van onze landbouwbedrijven. Land- en tuinbouwers hebben een duidelijke transactierelatie met deze coöperaties: ze leveren hun productie aan hun coöperatie, die vervolgens zorgt voor de verwerking, de distributie en de commercialisering ervan. De land- en tuinbouwers zijn mee aandeelhouder van hun coöperatie en ontvangen op het jaareinde een ristorno, ook wel coöperatieve teruggave genoemd, pro rata hun leveringen aan de coöperatie.

Veel kleinschaliger zijn machinecoöperaties, waarbij boeren via hun coöperatie samen landbouwmachines aankopen om ze vervolgens te huren. Dit laat hen toe om sneller moderne machines aan te schaffen die bovendien beter renderen, aangezien ze door meerdere landbouwers gebruikt worden. Daarnaast zijn tal van nieuwe soorten coöperaties actief in de land- en tuinbouw. We bespreken in dit luik twee soorten coöperatieve modellen. Enerzijds belichten we vier uiteenlopende modellen die de korte keten tussen consument en producent als rode draad gemeenschappelijk hebben. Anderzijds behandelen we de blauwdruk van het Bio-grondfonds, dat de toegang tot betaalbare landbouwgronden wil faciliteren. Blauwdrukken waarbij landbouwbedrijven een rol spelen bij de productie van energie worden in het hoofdstuk energie besproken.

4.1 KORTE KETEN-COÖPERATIES

4.1.1 Het probleem

Onze land- en tuinbouwsector werd de afgelopen decennia geconfronteerd met een grotere blootstelling aan prijsvorming op internationale markten, een toenemende marktconcentratie van agro-industrie en distributiesector, en bijkomende kosten door investeringen in voedselveiligheid en milieu. Dit heeft de marges van onze land- en tuinbouwbedrijven uitgehold en het rendement op hun investeringen onzekerder gemaakt.

Sommige landbouwbedrijven trachten daarom op te schuiven in de waardeketen door via korte keten een afzetsysteem te ontwikkelen waarbij het aantal schakels tussen producent en consument zo kort mogelijk gehouden wordt. Dit kan vele gedaanten aannemen, gaande van het ontwikkelen en vermarkten van hoeve- en streekproducten tot vormen van Community Supported Agriculture (CSA) zoals zelfoogstboerderijen.

In dit deel bespreken we vier uiteenlopende blauwdrukken die als gemeenschappelijk element hun afzet via de korte keten hebben:

- Vershoeve;
- Lekkers uit het Pajottenland;
- Netelvuur;
- Stadsboerderij Kortrijk.

4.1.2 De coöperatieve ideeën

VERSHOEVE

Inagro vzw heeft een blauwdruk uitgewerkt voor de oprichting van een coöperatieve hoevewinkel, Vershoeve cvba. Het doel van deze coöperatie is ambachtelijk en lokaal geproduceerde hoeveproducten rechtstreeks te verkopen tegen een eerlijke prijs. Daarnaast wil de coöperatie mensen bewuster laten omgaan met voedsel en voedselkilometers.

Door deze coöperatie werken hoeveproducenten samen om een nieuw afzetkanaal te creëren. De coöperatie zou ook moeten instaan voor een kwaliteitsgarantie voor de producten. De vennoten kunnen zelf de winkel niet uitbaten. De blauwdruk voorziet daarom in twee scenario's: een met personeel in loondienst en een met een zelfstandige gerant.

De aangesloten hoeveproducenten bepalen de missie en doelstellingen en oefenen een democratische controle uit. Daarbij zit participatie ingebakken in de juridische constructie.

LEKKERS UIT HET PAJOTTENLAND

Lekkers uit het Pajottenland is een coöperatie die ontstaan is vanuit Pajottenland+, een samenwerkingsverband tussen gemeentebesturen en OCMW's uit het Pajottenland, de provincie Vlaams-Brabant en verenigingen uit de streek.
De coöperatie wil de producten meer zichtbaar en beter verkrijgbaar maken voor de consument onder het streekmerk 'Lekkers uit het Pajottenland'. De coöperatie verenigt producenten om distributie te organiseren en tegelijk kansen te creëren om nieuwe producten te ontwikkelen. Daarbij willen ze de kosten van energie en transport drukken en dus via korte keten de ecologische voetafdruk verkleinen.

NETELVUUR

De vraag naar lokaal geteelde kruidenproducten kan niet gemakkelijk worden ingevuld door de huidige land- en tuinbouw. Enerzijds zijn bepaalde teelten onderontwikkeld en anderzijds is er een gebrek aan aangepaste verwerkings- en vermarktingsmogelijkheden. Kruiden kunnen echter voor bepaalde rurale actoren als neventeelt een bijkomende inkomensbron zijn, maar het economisch valoriseren van bepaalde grondstoffen kan ook voor natuurverenigingen en -organisaties een alternatieve financieringsbron betekenen.

Het is voor een individuele producent niet vanzelfsprekend om competenties van teelttechnische, juridische en marketinggerelateerde aard te verenigen. Bovendien houdt een dergelijke diversificatie van het areaal ook een financieel risico in. Tegenover de investeringen die moeten gebeuren, staat geen afzetgarantie.

De blauwdruk van Netelvuur voorziet in de oprichting van een coöperatie waarbij verschillende partners samenwerken voor de teelt, verwerking en vermarkting van biologisch gecertificeerde kwaliteitsproducten. Deze samenwerking vertrekt vanuit het perspectief van plattelandsontwikkeling en werkt volgens principes van korte keten en Community Based Agriculture. Parallel aan haar kerntaken wil

de coöperatie de verwezenlijking van haar maatschappelijk doel ondersteunen/ bevorderen door educatief en functioneel groenbeheer voor coöperanten en arbeidsoriëntatie van kansengroepen.

STADSBOERDERIJ KORTRIJK

Stadsboerderij Kortrijk wil consumenten, producenten en de overheid verbinden bij het zoeken naar een faire afzetmarkt voor regionale, biologische landbouwproductie. Het wil een systeem creëren dat een fair loon voorziet voor de landbouwer en een faire kostprijs aanrekent voor de consument. Het verbinden van beide partijen staat hierbij centraal: via korte keten wordt de groeiende afstand tussen voedselproducenten en consumenten verkleind. Er werden in de blauwdruk twee financiële plannen opgemaakt: een met en een zonder een eigen landbouwactiviteit.

Er wordt gekozen voor een coöperatieve vennootschap omdat deze geschikt is om kapitaal op te halen bij burgers-consumenten en andere ethische investeerders, maar ook omdat participatie en verantwoordelijkheid van consument-aandeelhouders in dit model worden verankerd. Er wordt daarbij specifiek gekozen om te gaan voor een erkenning voor de Nationale Raad voor de Coöperatie.

4.1.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdrukken kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
De Vers-hoeve	- Ambachtelijk en lokaal geproduceerde hoeveproducten rechtstreeks verkopen tegen een eerlijke prijs - Creëren van nieuw afzetkanaal voor producten via de korte keten	- Verkoop van hoeveproducten van de deelnemende coöperanten en van andere landbouwers en streekproducenten - Sensibiliseren van mensen in verband met voedsel en voedselkilometers	West-Vlaanderen
Lekkers uit het Pajotten-land	- Producenten verenigen om gezamenlijke distributie te organiseren en nieuwe producten te ontwikkelen - Producten meer zichtbaar maken: streekmerk	- Gezamenlijke distributie van hoeve- en streekproducten - Korte keten uitbouwen met buurtwinkels, gespecialiseerde winkels, horeca … Grootwarenhuizen behoren niet tot de eerste keuze. - Productontwikkeling	Pajottenland, Zennevallei en omliggende steden
Netelvuur	Teelt, inzamelen, verwerken en vermarkten van kruiden	Kerntaken: - Teelt van kruiden (incl. teeltafspraken) - Kruidenverwerking (incl. kwaliteitscontrole) - Vermarkting van gecertificeerde kwaliteitsproducten via verkoop in korte keten	- Geen geografische criteria bij het al dan niet toetreden tot de coöperatie - Voorkeur voor regionale partners - Educatief en functioneel groenbeheer: Meetjesland
Stads-boerderij Kortrijk	Coöperatieve alliantie van regionale partners, producenten en consumenten in functie van de creatie van een faire afzetmarkt voor regionale, biologische landbouwproductie, in combinatie met producten uit duurzame en/of sociale initiatieven	- Aankoop van biologische groenten, fruit, droogwaren, enz. bij collega-telers. Op termijn eigen productie. - Verkoop in de korte keten via pakketten, winkel en verbruikslokaal, B&B verkoop - Ter beschikking stellen en verhuren van het patrimonium, passend binnen de missie en visie van de stadsboerderij (kinderopvang, educatie …) - Verhuren van vergaderfaciliteiten, eventueel met catering - Samenwerken met de sociale economie m.b.t tewerkstelling	Kortrijk als centrum, met een straal van 60 km errond

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
De Vershoeve	cvba	- Schaalvoordelen - Controle en eigenaarschap door de producenten	Dividend
Lekkers uit het Pajot-tenland	- cvba - Eventueel erkenning NRC	Schaalvoordelen	Dividend (op termijn), maximum 6% (NRC)
Netelvuur	cvba-so	- Vacuüm invullen - Schaalvoordelen	Ristorno is mogelijk voor gebruikers (ledenkortingen)
Stads-boerderij Kortrijk	- cvba - Erkenning NRC	- Vacuüm invullen - Verschillende rechten en plichten toeken-nen aan verschillende soorten stakehol-ders, om visie en missie te verankeren - Mogelijkheid om coöperatief kapitaal op te halen	- Max. 6% dividend (NRC) - Ristorno is moge-lijk, eventueel via een waardebon.

	VENNOTEN	MODALITEITEN
De Vershoeve	- A-aandelen: 9 hoeveproducenten (oprichters) - B-aandelen: eventueel voor andere landbouwers en streekproducenten - Consumenten worden niet betrokken - Aantal aandelen varieert volgens de hoeveelheid producten die men wenst te verkopen en de vermoedelijke afzet.	- Nieuwe vennoten kunnen toetreden indien er een aanvulling is van het productaanbod. - Denkpiste om aan nieuwe toetreders een instapkost of vergoeding te vragen op basis van de waarde van de vennootschap
Lekkers uit het Pajot-tenland	- A-aandelen: producenten - B-aandelen: producenten die later toetreden - C-aandelen: 'snoepersaandelen' voor sympathiserende vennoten	- Aandelen zijn vrij overdraagbaar mits voorwaarden. - Nieuwe vennoten kunnen A-aandelen overkopen, maar dit worden dan B-aandelen. - Toetreding op basis van merkcriteria, via procedure in statuten
Netelvuur	- A-aandelen (600 euro): producentengroep (oprichters) - B-aandelen (75 euro): gebruikersgroep (consumenten en verdelers)	- Toetreden op eenparige aanvaarding van de RvB - A-vennoten moeten minstens 3 jaar lid blijven en zijn gehouden aan een vooropzeg van 12 maanden.
Stads-boerderij Kortrijk	A-aandelen (250 euro): oprichters en werkende vennoten B-aandelen (250 euro): consumenten en investeerders	- Toetreding mits goedkeuring door RvB - Uittreding: vanaf het vijfde jaar na oprichting en dit in de eerste zes maanden van het boekjaar en steeds mits toestemming van de RvB - Scheidingsaandeel: volgens de boekwaarde in het lopende boekjaar

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RvB
De Vershoeve	Eén man, één stem	Min. 5 en max. 9 bestuurders
Lekkers uit het Pajot-tenland	- Eén man, één stem - Exclusief voorrecht voor A-vennoten om statuten, huishoudelijk reglement en maatschappelijk doel van de vennootschap te wijzigen	- Min. 4 bestuurders, minstens 2 landbouwers - Duur mandaat: 3 jaar - Dagelijkse leiding: maximum 6 bestuursleden, minstens 3 landbouwers en minstens 3 oprichtende bestuursleden - Alleen A-vennoten kunnen de bestuurders benoemen.
Netelvuur	- Eén aandeel, één stem - Stemrechtbeperking conform het vso-statuut	- A-vennoten: adviesgroep teelt- en prijsafspraken (voorstellen formuleren aan RvB) - B-vennoten: adviesgroep productontwikkeling (voorstellen formuleren aan RvB) - Leden van de RvB worden vrij gekozen door de AV. - Externen kunnen lid zijn.
Stads-boerderij Kortrijk	Eén aandeel, één stem	- Min. 3 en max. 11 leden - Max. 6 bestuurders aangeduid door A-vennoten - Max. 5 bestuurders aangeduid door B-vennoten - Bestuurders hoeven geen vennoot te zijn.

4.1.4 Kansen

Over deze vier blauwdrukken heen, kunnen we voor het realiseren van korte keten in de land- en tuinbouw via een coöperatie volgende kansen aangeven:

- Een coöperatieve structuur kan de samenwerking tussen gebruikers en producenten juridisch verankeren met aandacht voor behoud van visie en missie en mogelijkheden om de win-winsituatie tussen beide partijen duurzaam te bestendigen;
- Een coöperatieve structuur kan zorgen voor schaalvoordelen bij producenten op het vlak van productontwikkeling, positionering en zichtbaarheid, afzetmogelijkheden, kwaliteitszorg, kennisontwikkeling, transport en administratie;
- Een coöperatieve structuur kan zorgen voor een vlotte toetreding en uittreding van vennoten en tegelijk voorwaarden inbouwen om ongewenste concurrentie binnen het samenwerkingsverband toe te laten;
- Een coöperatie maakt het mogelijk om voluit commerciële activiteiten te ontplooien (wat ook middelen kan genereren voor eventuele maatschappijgerichte (neven-) activiteiten);
- De coöperatieve ondernemingsvorm laat toe om kapitaal op te halen bij meerdere stakeholders.

4.1.5 Knelpunten

Als knelpunten voor het coöperatief organiseren van een korte keten kunnen we uit de blauwdrukken volgende elementen afleiden:

- Het aanbieden van een voldoende uitgebreid en continu beschikbaar assortiment is niet evident als de productie afhangt van één of slechts enkele producenten-vennoten;
- Het afstemmen van het voorraadbeleid is niet evident wanneer met meerdere partners op een kleine schaal samengewerkt wordt. Een slecht voorraadbeleid zal, omwille van de beperkte houdbaarheid van de producten, een grote impact hebben op het financiële resultaat;
- Wanneer er een fysiek winkelpunt geopend wordt, vergt dit zware investeringen (infrastructuur, personeel), zonder garantie op een return on investment;
- In het geval van een vso is het engageren van personeelsleden als vennoot in dit coöperatieve verhaal niet evident;
- In het geval van monopolistisch concurrentiële markten zijn producenten soms elkaars concurrenten (bv. bier, confituur, honing, mosterd …);
- Het open model van de coöperatie (vlotte toe- en uittreding) kan bepaalde processen vertragen (cf. telkens opnieuw aan de slag gaan met nieuwkomers en herpositioneren wanneer iemand vertrekt);
- Een vergoeding op kapitaal (dividend) is niet mogelijk wanneer gewerkt wordt met vrijwilligers. Het inzetten van vrijwilligers kan een knelpunt zijn. Een vzw kan en mag vrijwilligers inzetten, in het geval van een coöperatie met sociaal oogmerk kan dit slechts indien het dividend statutair vastligt op 0%. Dit maakt het echter zeer moeilijk om vennoten te vinden die financieel willen investeren.

4.1.6 Randvoorwaarden

Op basis van de onderzochte blauwdrukken kunnen we onderstaande randvoorwaarden meegeven aan initiatiefnemers en beleidsmakers:

- Voldoende overleg organiseren met de individuele ondernemers van wie wordt aangenomen dat ze positief staan tegenover deze vorm van samenwerking;
- Voldoende producten aanbieden en de continue toelevering ervan garanderen;
- Een goed zicht houden op het financieel plan. De eerste jaren zijn niet evident om te overbruggen;
- Goed overwegen hoe de distributie wordt aangepakt en welke de operationele gevolgen en vereisten zijn voor elk van de betrokken partners;
- Overwegen of distributie wordt opgenomen binnen de coöperatie, dan wel of er voor een derde wordt gekozen;
- Overleggen met regionale distributiesector en partnerschappen sluiten waar mogelijk;
- Zorgen voor een goede rolafbakening en rolverwarring vermijden.

4.2 BIO-GRONDFONDS

4.2.1 Het probleem

Een groeiend aantal boeren kiest voor biologische landbouw, multifunctionele landbouw, agro-ecologische toepassingen of agroforestry. Ook consumenten spelen een rol door meer aansluiting te zoeken bij korte keten-boerderijen.
De moeilijke toegang tot grond zet echter een rem op deze beweging in de richting van duurzame landbouw. De stijgende grondprijzen zijn een zware last voor opstartende boeren, en vormen ook een bedreiging voor de continuïteit van bestaande duurzame landbouwprojecten.

4.2.2 Het coöperatieve idee

Het Bio-grondfondsproject is een gezamenlijk initiatief van Landwijzer vzw, Land-in-Zicht vzw, CSA Netwerk vzw en CDO UGent. Als vernieuwende vorm van grondeigendom en grondbeheer wil het een hefboom zijn voor duurzame landbouwinitiatieven. Het gaat hier zowel om startende biologische boeren als bestaande bio-boerderijen. Voor die professionele biologische landbouwbedrijven wil men gronden verwerven en onderbrengen in een collectieve eigendomsstructuur.

In deze blauwdruk wordt gecombineerd gebruik gemaakt van een vzw, een stichting en een coöperatie. De vzw en de stichting participeren, samen met andere partners, als garantie-aandeelhouder in de coöperatie. Deze categorie aandeelhouders bewaakt de missie en de visie van het geheel. De stichting zal haar schenkingen grotendeels inbrengen in de coöperatie.

De kosten worden gedekt door de gebruiksvergoedingen van de bio-boeren voor het gebruik van de grond en een eenmalige administratiekost bij toetreding van vennoten (3%). Minstens de helft van het kapitaal moet worden ingebracht door de boer en de lokale groep burgers-consumenten die het landbouwproject ondersteunen; de andere helft wordt gefinancierd met algemene middelen, opgehaald bij vennoten die niet rechtstreeks betrokken zijn bij het concrete landbouwproject.

4.2.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Duurzame toegang tot landbouwgrond verzekeren voor professionele biologische landbouwbedrijven	- Spaargeld aantrekken om landbouwgronden mee te kopen - De aangekochte landbouwgronden beheren	- Vlaanderen en Brussel - Samenwerkingsovereenkomst met Terre-en vue asbl en scrl-fs
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
- cvba-so - Erkenning NRC	- Coöperatief kapitaal aantrekken bij meerdere stakeholders - Eigenaarschap en controle loskoppelen met het oog op het verankeren van visie en missie	Max. 6% dividend (NRC)
VENNOTEN		**MODALITEITEN**
Er zijn twee categorieën: - garantie-aandeelhouders (oprichters) - andere: consumenten, overheden, ethisch-institutionele beleggers, boeren die de grond gebruiken Elk aandeel kost 250 euro.		- Toetreding: vrij voor wie het maatschappelijk doel en de visie onderschrijft - AV kan het recht om personen te weigeren delegeren aan de RvB.
STEMRECHT AV		**ORGANISATIE RvB**
- Eén vennoot, één stem - Bij stemming is een 2/3 meerderheid van de aanwezige vennoten vereist. - Wijzigingen van de statuten m.b.t maatschappelijk doel mits 4/5 meerderheid (algemeen en bij de garantie-aandeelhouders).		- Min. 5 en max. 10 leden - Bestuursmandaat: 4 jaar, maximaal twee keer hernieuwbaar (tenzij AV anders beslist) - Brugpersonen: één lid van de RvB moet ook bestuurder zijn van de gelijknamige stichting en één lid is ook bestuurder van de gelijknamige vzw.

4.2.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor het coöperatief organiseren van een Bio-grondfonds:

- De coöperatie kan kapitaal ophalen bij meerdere stakeholders om te investeren in landbouwgrond voor bio-boeren;
- Consumenten kunnen als vennoot betrokken worden bij concrete bio-landbouwprojecten en krijgen hiervoor ook een gebruiksrecht, inspraak en een financiële return (Community Supported Agriculture);
- De coöperatie kan concrete projecten mogelijk maken die aantonen dat alternatieven voor het huidige industriële landbouwmodel bestaan en realiseerbaar zijn;
- De coöperatie is potentieel interessant als ethisch beleggingsproduct;
- Het drieluik stichting, vzw en coöperatie zorgt voor een structurele verankering van visie en missie en laat elke rechtspersoon toe om zich toe te leggen op hun kerntaak, namelijk stichten, verenigen en ondernemen.

4.2.5 Knelpunten

De blauwdruk roept ook volgende knelpunten op:

- Stijgende grondprijzen in Vlaanderen;
- De beperkte financiële slagkracht van de partnerorganisaties;
- De financiële onzekerheden achter het verdienmodel;
- De naleving en handhaving van de huidige pachtwetgeving (met bijbehorende beleidsonzekerheid en juridische onzekerheid) kan de realiseerbaarheid van dit project in concrete gevallen bemoeilijken.

4.2.6 Randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarden voor het coöperatief realiseerbaar maken van een Bio-grondfonds zijn:

- Draagvlakontwikkeling bij de betrokken partners;
- Draagkracht (mensen en financiële middelen) van het projectteam voor een lange periode;
- Het kunnen beheren en beheersen van nieuwe verwachtingen bij stakeholders in een context waarbij deze verwachtingen soms maar traag ingelost kunnen worden;
- Rolafbakening van verschillende stakeholdergroepen om rolverwarring te vermijden;
- Een strak financieel plan met ruime aandacht voor de kapitaalbehoefte en het achterliggende verdienmodel, rekening houdend met financiële schokken;
- Investeren in een sterk bewustzijn bij de investeerders dat coöperatieve aandelen geen veilig beleggingsproduct zijn en dat een financiële return on investment misschien meerdere jaren op zich laat wachten.

COÖPERATIES EN ENERGIE

5

De coöperatie werd de afgelopen jaren herontdekt als middel om initiatieven op het vlak van samenaankoop van energie en investeringen in duurzame energie of energiebesparende projecten vorm te geven.

We kunnen een onderscheid maken tussen volgende soorten energiecoöperaties:

- Investeringscoöperaties laten burgers en organisaties financieel participeren in projecten en ondernemingen die milieuvriendelijke energie produceren. Wanneer dit gaat om een rechtstreekse participatie, dus inclusief zeggenschap en controle en de mogelijkheid om als gebruikers te participeren, spreken we over REScoops;
- Aankoopcoöperaties organiseren de gemeenschappelijke aankoop van energie, bv. de samenaankoopcoöperaties van middenveldorganisaties en lokale en provinciale besturen;
- Producentencoöperaties verwerken door de vennoten geleverde goederen tot energie (bv. biomassa);
- Management- of beheerscoöperaties nemen beheersactiviteiten waar in opdracht van hun leden;
- Federaties en netwerken van coöperaties, zoals REScoop.be vzw.

In dit deel bespreken we vijf blauwdrukken voor energiecoöperaties. Een generieke blauwdruk voor investeringscoöperaties met gebruikersparticipatie werd uitgewerkt door REScoop.be vzw. Daarnaast werden ook blauwdrukken voor investeringscoöperaties uitgewerkt met specifiekere accenten en waar de participatie van gebruikers al dan niet losgekoppeld wordt van de financiële participatie: Bronsgroen, Ilanga en het Limburgs Klimaatfonds. Verder belichten we een blauwdruk van een producentencoöperatie, met name de coöperatieve vergistingsinstallatie Co-4-Energy.

We verwijzen ook graag naar het project Energiek Platteland, dat een aantal modellen heeft uitgewerkt voor de samenwerking tussen landbouwers en plattelandsbewoners op het vlak van kleinschalige duurzame energieproductie en -gebruik. Dit project is een samenwerking tussen het Innovatiesteunpunt voor Land- en Tuinbouw en Agro|Aanneming vzw.

5.1 INVESTERINGS-COÖPERATIES

5.1.1 Het probleem

Energietransitie is noodzakelijk vanuit economisch, ecologisch en geopolitiek oogpunt. De komende jaren is een versnelde investering nodig in milieu- en klimaatvriendelijke energieproductie en -distributie, willen we tegen 2020 de Europese, Belgische en Vlaamse energiedoelstellingen halen. Dit vergt bewustwording, kapitaal en een draagvlak bij burgers, bedrijven en lokale overheden. Ondertussen wordt energie steeds duurder en worden we steeds afhankelijker van grote internationale ondernemingen om aan onze energiebehoeften te voldoen. Coöperaties vormen een alternatief, dat burgers en lokale gemeenschappen toelaat te participeren in een lokaal verankerde duurzame energieproductie en -distributie.

Investeringscoöperaties kanaliseren middelen van burgers en organisaties naar investeringen in projecten en ondernemingen die milieuvriendelijke energie produceren. Ze kunnen daarbij ook een draagvlak creëren voor initiatieven en het NIMBY-fenomeen ('Not In My Backyard') uithollen: buurtbewoners van projecten krijgen immers de gelegenheid om als vennoot mee de vruchten ervan te plukken.

5.1.2 De coöperatieve ideeën

RESCOOPS

REScoop.be vzw is de federatie van verenigingen en coöperaties van burgers voor hernieuwbare energie in België. Samen met Ecopower en BeauVent werkten zij een generieke blauwdruk uit voor wat zij REScoops noemen: investeringscoöperaties waarbij burgers rechtstreeks participeren in windenergieprojecten. Behalve burgers kunnen ook (kleine) bedrijven en organisaties in het kapitaal stappen. Institutionele beleggers worden niet toegelaten, en lokale overheden kunnen slechts onder bepaalde voorwaarden mee instappen (bv. behoud van het enkelvoudig stemrecht per coöperant). Dit model gaat uit van één categorie aandeelhouders met dezelfde rechten en plichten.

De blauwdruk bepaalt ook duidelijk wat géén REScoops zijn: autonome hernieuwbare-energiecoöperaties en hernieuwbare-energiecoöperaties die gelieerd zijn aan een bedrijf. Zeker het tweede wordt in het kader van de blauwdruk niet naar voren geschoven: er is enkel sprake van een onrechtstreekse financiële participatie van de burger; de gelieerde coöperatie geeft immers achtergestelde leningen aan het controlerende bedrijf.

BRONSGROEN

Bronsgroen cvba-so is een van de leden van REScoop.be vzw. In hun blauwdruk leggen ze in het bijzonder de klemtoon op het verlagen van de energiefactuur van kwetsbare gezinnen. De coöperatie investeert daarbij in windturbines van andere projectontwikkelaars.

Het project staat open voor iedereen, maar werd ontwikkeld met financieel kwetsbare gezinnen als prioritaire doelgroep. Het initiatief kwam van leden van de Raad van Bestuur van vzw Bilzen Energiek. De coöperatie werkt ook samen met andere organisaties om samenaankopen te organiseren (bv. van isolatiemateriaal). Aandeelhouders krijgen ook een korting voor levering van gas door Lampiris.

ILANGA

Ilanga is een coöperatie die gemeenten, scholen, bedrijven en burgers de kans wil bieden om samen te werken aan duurzame projecten in eigen streek.
De coöperanten financieren projecten die gericht zijn op energiebesparing, duurzame energie en het slim delen van energie. In ruil voor hun investering genieten ze van een dividend (tot 6%).

Het sociaal oogmerk zit in volgende twee elementen:

- Promotie van duurzame energie in samenwerking met de Bond Beter Leefmilieu (educatieve toepassing, duurzame schooluitstappen …);
- Noord-Zuidwerking in samenwerking met 11.11.11 (kleinschalige energieprojecten in ontwikkelingslanden).

Daarnaast hopen ze via concrete projecten de bewustmaking en de maatschappelijke of economische ontwikkeling van lokale gemeenschappen te bevorderen.

LIMBURGS KLIMAATFONDS

Het Limburgs Klimaatfonds werd opgericht door Nuhma nv, LRM nv en Limcoop cvba, en wil een bijdrage leveren om Limburg tegen 2020 klimaatneutraal te maken. Het Limburgs Klimaatfonds wil particulieren, verenigingen, ondernemingen en overheden financieel laten participeren aan projecten die concreet bijdragen aan de transitie naar een klimaatvriendelijk beleid. Als voornaamste activiteit wil het coöperatief kapitaal verzamelen om via achtergestelde leningen te investeren in klimaatvriendelijke projecten. Het gaat daarbij om een brede waaier aan projecten (bv. energieproductie, energiebesparing, maar ook mobiliteit en landbouw).

Investeringen gebeuren in vennootschappen waarin de oprichters van de coöperatie reeds belangen of deelnemingen hebben. Verder komen ook rechtspersonen in aanmerking die actief zijn in klimaatvriendelijke projecten en die door de Raad van Bestuur aanvaard worden met een unanimiteit van stemmen en op voorwaarde dat de rechtspersoon is toegetreden tot de coöperatie als C-aandeelhouder.

5.1.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdrukken kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
REScoops	Participatie van burgers in elk windproject in Vlaanderen	- Eigen projecten met rechtstreekse participatie uitwerken - Rechtstreekse participatie onderhandelen in elk windproject in Vlaanderen - Draagvlakontwikkeling voor projecten - Begeleiden van nieuwe lokale initiatieven	De geografische regio rond REScoops
Bronsgroen	Ontwikkelen van diensten die erop gericht zijn de energiefactuur van de vennoten te verlagen	- Investeren in energiecoöperaties van andere projectontwikkelaars - Samenwerken met andere organisaties om samenaankopen te voorzien (bv. isolatie) - Vennotenvoordelen (bv. korting op gasleveringen door Lampiris)	Provincie Limburg
Ilanga	Gemeenten, scholen, bedrijven en burgers de kans bieden om samen te werken aan duurzame projecten in eigen streek	Coöperatieve financiering van projecten die gericht zijn op energiebesparing, duurzame energie en het slim delen van energie	Model voor gans Vlaanderen, lokale toepassingen
Limburgs Klimaatfonds	Een bijdrage leveren om Limburg tegen 2020 klimaatneutraal te maken	Coöperatieve financiering van klimaatvriendelijke projecten	Provincie Limburg

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
REScoops	- cvba-so - Erkenning NRC	- Coöperatief eigenaarschap als instrument voor draagvlakontwikkeling - Lokale verankering van de projecten	Max. 6% dividend
Bronsgroen	- cvba-so - Erkenning NRC	- Coöperatief eigenaarschap als middel om gezinnen te laten meegenieten van de winsten van windprojecten - Lokale verankering van de projecten	- Max. 6% dividend - Ristorno mogelijk
Ilanga	- cvba-so - Erkenning NRC	- Burgerparticipatie bij een economische activiteit met maatschappelijke impact - Lokale verankeringen van de projecten	- Max. 6% dividend - Ristorno mogelijk
Limburgs Klimaatfonds	- cvba-so - Erkenning NRC	Coöperatief eigenaarschap als instrument voor draagvlakontwikkeling	- Streefdoel: 1% hoger dan de rente op een spaarboekje - Max. 6% dividend - Ristorno mogelijk

	VENNOTEN	MODALITEITEN
REScoops	- Burgers, kleine bedrijven en organisaties, lokale overheden, personeelsleden - Er is maar één categorie aandelen.	- Beperking aantal aandelen per vennoot, geregeld via beslissing RvB - Overdracht aandelen tussen vennoten niet mogelijk - Aandelen blijven vaststaan voor vaste periodes. - Nominale uitkering bij uittreding
Brons-groen	- Gezinnen, financieel kwetsbare personen, lokale besturen en/of kleinere organisaties - Er is maar één categorie aandelen (125 euro).	- Spaarformule mogelijk: aandeel in 12 maandelijkse schijven van 10,40 euro bijeensparen - Uittreding is slechts mogelijk mits akkoord van de RvB, vanaf het 6de jaar en alleen tijdens de eerste 6 maanden van het boekjaar.
Ilanga	- Een aandeel kost 100 euro. - Er zijn 5 aandelencategorieën: - stichtende vennoten - (rechts)personen die de diensten van de vennootschap gebruiken en/of in de dagelijkse werking van de vennootschap aangesproken mogen worden voor advies en/of inzet van hun netwerk - scholen en gemeenten - burgers die zich inzetten om projecten te identificeren en initiëren, burgers die meedoen door de boodschap te verspreiden en door zelf te besparen - burgers die met financiële bijdrage investeren in de coöperatie	- Toetreding: elke natuurlijke of rechtspersoon die het sociaal oogmerk en doel wenst te ondersteunen; wordt georganiseerd door RvB - Uittreden: na het verstrijken van de minimale lidmaatschapsperiode, tenzij de RvB bij gewone meerderheid beslist om de uittreding te weigeren in het belang van de vennootschap - Werknemers-vennoten hebben het recht om uiterlijk één jaar na het einde van de arbeidsovereenkomst uit te treden zonder dat zij instemming hoeven te hebben van de RvB. - Scheidingsaandeel: maximaal de nominale inbreng - Aandelen kunnen enkel worden overgedragen aan vennoten. Overdracht aan een derde is mogelijk indien aan de ene kant de vennoot de formaliteiten naleeft zoals voorgeschreven voor zijn uittreding, en aan de andere kant de derde vooraf of tezelfdertijd als vennoot aanvaard wordt door de vennootschap.
Limburgs Klimaat-fonds	- A-aandelen (100 euro): vennoten aanvaard door de RvB, maximaal 30 aandelen per vennoot - B-aandelen (1.000 euro): oprichters en andere toegelatenen - C-aandelen (1.000 euro): leden Limburgs klimaatparlement en andere toegelatenen	- A-aandelen: maximaal 30 aandelen per vennoot - B-aandelen: inschrijven per schijf van 25 aandelen - C-aandelen: inschrijven per schijf van 5 aandelen - Uittreding is mogelijk vanaf het zesde jaar, alleen maar tijdens de laatste zes maanden van het boekjaar en mits goedkeuring door de RvB. - Mag niet als gevolg hebben dat meer dan 1/10 van de aandeelhouders of van het kapitaal zou verminderen per boekjaar. - Scheidingswaarde: maximaal de nominale inbreng - Overdracht van aandelen enkel na goedkeuring door de RvB

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RvB
REScoops	Eén vennoot, één stem	- Initiatiefnemers, aangevuld met andere competentieprofielen - Minstens 5 leden - Betrokkenheid van eventuele werknemers bij de dagelijkse werking
Brons-groen	Eén vennoot, één stem	- Momenteel 6 personen (oprichters) - Op termijn aangevuld met bepaalde competentieprofielen
Ilanga	Eén vennoot, één stem	- Min. 4 en max. 10 leden - Stichters kunnen 4 bestuurders aanstellen.
Limburgs Klimaat-fonds	- A-aandelen: 1 stem per aandeel - B-aandelen: 10 stemmen per aandeel - C-aandelen: 10 stemmen per aandeel - Stemrechtbeperking conform erkenning NRC	- Min. 3 en max. 8, al dan niet vennoten - A-vennoten mogen 2 bestuurders voordragen. - B-vennoten mogen 3 bestuurders voordragen en leveren de voorzitter. - C-vennoten mogen 3 bestuurders voordragen. - Niet ingevulde mandaten worden openstaande mandaten die op voordracht van de B-vennoten worden ingevuld. - Voor een reeks beslissingen moet er een meerderheid zijn bij de bestuurders aangeduid door de B-vennoten.

5.1.4 Kansen

Over deze vier blauwdrukken heen, kunnen we voor investeringscoöperaties in energie volgende kansen aangeven:

- De mogelijkheid om door middel van coöperatief kapitaal investeringen in duurzame energie in een hogere versnelling te brengen;
- De mogelijkheid om meerdere stakeholders te betrekken en hun rechten en plichten op maat uit te tekenen;
- De mogelijkheid om missie en visie te verankeren;
- De mogelijkheid om een draagvlak te creëren bij burgers en organisaties door middel van (economische) participatie;
- De mogelijkheid om eigendom en controle van energieproductie en -distributie lokaal te verankeren.

5.1.5 Knelpunten

Als knelpunten voor investeringscoöperaties voor duurzame energie kunnen we volgende elementen aanduiden:

- Het investeringsklimaat is onstabiel (cf. groenestroomcertificaten), met een onzeker rendement voor burgers en organisaties als gevolg;
- De moeilijkheid om het momentum voor participatie en betrokkenheid sterk te houden wanneer projecten langdurige vertragingen oplopen (bv. omwille van vergunningen, vertragingsmanoeuvres van actiecomités…);
- Er ontstaat verwarring wanneer projectontwikkelaars met alternatieve investeringsmodellen dezelfde organisaties en besturen prospecteren;
- Nood aan vrijwilligerswerk gedurende meerdere jaren omwille van de beperkte financiële slagkracht;
- De beschikbaarheid van bekwame en vrijwillige bestuurders binnen het lokale middenveld en de lokale gemeenschappen (cf. opvolging technische, juridische en financiële elementen);
- Verschillende voorkeuren bij de vennoten wat betreft de keuze voor hoge dividenden versus aandacht voor het creëren van maatschappelijke meerwaarde;
- Moeilijk management van de liquiditeitspositie: bij een te snelle instroom van vennoten kan het kapitaal niet snel genoeg productief (en dus renderend) ingezet worden; bij een te trage instroom van kapitaal treden liquiditeitsproblemen op.

5.1.6 Randvoorwaarden

Op basis van de onderzochte blauwdrukken kunnen we onderstaande randvoorwaarden meegeven aan initiatiefnemers en beleidsmakers:

- Baken de scope aan mogelijke activiteiten goed af want anders kan de betrokkenheid van de vennoten verdunnen;
- Tracht waar mogelijk afstemming en samenwerking te vinden met actiegroepen en lokale overheden, en probeer weerstand om te buigen in participatie en draagvlak door middel van informatieverstrekking en een bottom-up werking;
- Tracht samen te werken met bestaande energiecoöperaties om knowhow te delen en af te stemmen met betrekking tot het prospecteren van lokale gemeenschappen;
- Tracht te participeren in bestaande projecten om problemen inherent aan een eigen kleine schaal te overwinnen;
- Investeer in de nodige juridische, technische en bedrijfseconomische kennis of werk samen met partners die hierover beschikken;
- Investeer in een goede kennis van wettelijke kaders omtrent mogelijkheden voor investeringen en financiering bij bv. scholen en gemeenten, met het oog op een degelijke informatieverstrekking bij prospectie;
- Houd de verwachtingen realistisch met betrekking tot de tijd die nodig is om projecten tot uitvoer te brengen en om deze rendabel te krijgen;
- Zorg voor een goed risicomanagement van het coöperatief kapitaal en maak vennoten van meet af aan bewust van het feit dat hun inbreng risicokapitaal betreft.

5.2 COÖPERATIEVE VERGISTINGSINSTALLATIE

5.2.1 Het probleem

Organische restmaterialen zijn een geschikte grondstof voor een vergistingsinstallatie om groene energie, restwarmte en een meststof voor de landbouw te produceren. Vele kleine spelers produceren organische restmaterialen maar zijn te klein om deze zelf te verwerken tot groene stroom of aan te bieden aan bestaande vergistingsinstallaties als mogelijke inputstroom.

5.2.2 Het coöperatieve idee

De blauwdruk Co-4-Energy bevat een model voor een coöperatieve vergistingsinstallatie. Deze coöperatie zal de organische reststromen van de leden (al dan niet aangevuld met die van derden) verzamelen en laten verwerken in een vergistingsinstallatie die al dan niet in eigendom is van de coöperatie. Hierdoor wordt een nieuwe grondstof gegenereerd (meststof voor landbouw) en zal er door de valorisatie van het biogas eveneens groene stroom en restwarmte worden gegenereerd, die al dan niet door de coöperanten zelf kan worden gebruikt. Voor het verzamelen van de restmaterialen voorziet de blauwdruk in een rol voor de sociale economie.

De blauwdruk voorziet in twee modellen: dat van een investeringscoöperatie waarbij burgers in dit model investeren, en dat van een producentencoöperatie waarbij verschillende bedrijven beslissen om hun organische restmaterialen samen te vergisten en de geproduceerde stroom zelf te gebruiken. Het model van de investeringscoöperatie levert enkele problemen op (bv. burgers leveren geen organische restmaterialen aan). Daarom werd het model van de producentencoöperatie verder uitgewerkt.

5.2.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

<table>
<tr><th>DOELSTELLING</th><th>ACTIVITEITEN</th><th>GEOGRAFISCH</th></tr>
<tr><td>Organische reststromen van leden verzamelen en laten verwerken in een vergistings-installatie, al dan niet in eigendom</td><td>- Organische restmaterialen verzamelen bij/door coöperanten op lokaal vlak
- Deze restmaterialen verwerken in een (coöperatieve) vergistingsinstallatie
- Eventueel zelf verbruiken van de geproduceerde warmte en groene stroom door de coöperanten
- Produceren van meststof</td><td>- Lokaal, in een straal van 30 km rond vergistingsinstallaties
- Proefproject: regio Gent</td></tr>
<tr><th>RECHTSVORM</th><th>COÖPERATIEF VERSCHIL</th><th>WINSTBELEID</th></tr>
<tr><td>cvba-so</td><td>- Schaalvoordelen realiseren
- Bundeling van stakeholderbelangen</td><td>- Dividend
- Eventueel ristorno op basis van leveringen</td></tr>
<tr><th colspan="2">VENNOTEN</th><th>MODALITEITEN</th></tr>
<tr><td colspan="2">- Oprichters: UGent, UZ Gent, Sodexo, Psychiatrisch centrum Dr. Guislain, voedingsbedrijf
- Toetredende vennoten</td><td>- Oprichters: elk 50 aandelen van 100 euro
- Toetredende vennoten: elk 50 aandelen van 100 euro, aangevuld met eenmalig drempelgeld (compensatie op basis van boekwaarde)</td></tr>
<tr><th colspan="2">STEMRECHT AV</th><th>ORGANISATIE RvB</th></tr>
<tr><td colspan="2">Oprichters hebben twee stemmen. Andere vennoten hebben één stem.</td><td>- Initieel de oprichtende vennoten
- Eén van de vennoten fungeert als voorzitter
- Bestuurders mogen geen uitvoerende functies in de vennootschap uitvoeren</td></tr>
</table>

5.2.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor deze producentencoöperatie:

- Door coöperatief samen te werken worden schaalvoordelen gerealiseerd zonder welke de activiteiten financieel niet rendabel (kunnen) zijn;
- Lokale verankering van eigenaarschap en zeggenschap over een vorm van duurzame energieproductie en daaraan gerelateerde jobcreatie;
- Versterken van het milieubewustzijn van de betrokken partijen door hun betrokkenheid in de coöperatie.

5.2.5 Knelpunten

De blauwdruk duidt ook op volgende knelpunten:

- De fractie aan hoogwaardige stromen dient gemaximaliseerd te worden in functie van de rentabiliteit: het is niet evident voor de vennoten om dit te garanderen;
- Indien een bepaalde vennoot verschillende taken op zich neemt (bv. afzet digestaat maar ook toevoer van afvalstoffen) is er een gevaar voor belangenvermenging;
- Het ontwikkelen van een draagvlak bij NIMBY-actiegroepen is moeilijker in dit model dan in een investeringscoöperatie, gelet op de rol van burgers en lokale gemeenschappen. Idealiter zou men buurtbewoners kunnen laten meeprofiteren van de vergistingsinstallatie door bv. een warmtenet aan te leggen, maar dit is financieel niet evident.

5.2.6 Randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarden voor het coöperatief realiseerbaar maken van dit model zijn:

- Het verdienmodel en de achterliggende financiering moeten voldoende gezond zijn. Het is daarbij belangrijk een scenario-analyse te maken waarbij gekeken wordt naar de financiële en operationele impact van het toetreden of uittreden van vennoten;
- De kwaliteit van de biomassastromen van vennoten moet voldoende constant zijn;
- Idealiter heeft één (of meerdere) van de deelnemende vennoten een landbouwareaal ter beschikking waarop het gehygiëniseerde digestaat kan worden uitgereden. Indien dit niet het geval is, dient het digestaat te worden afgezet op land van derden of bij een verwerker, wat weegt op de financiële haalbaarheid van het project;
- De coöperatie moet een beroep kunnen doen op specialisten met de nodige juridische en technische expertise;
- Samenwerking tussen de vennoten in goede en slechte tijden (dus ook in periodes waarin alternatieven voor vennoten op korte termijn rendabeler zouden zijn).

COÖPERATIES EN WONEN

6

De jongste vijftien jaar zijn de woonkosten in Vlaanderen sterk gestegen. Dat is een gevolg van onze ruimtelijke ordening, hogere kwaliteitseisen aan onze woningen (bv. isolatie en energie-efficiëntie), gezinsverdunning en een woonbeleid dat gericht is op het verwerven van eigendom, maar dat door een stijgende vraag ook de kostprijs van wonen heeft doen toenemen. De Vlaming beschouwt vastgoed ook graag als een belegging, wat de druk op de markt van woningen en bouwkavels nog meer deed toenemen.

De voorbije anderhalve eeuw werden coöperatieve modellen ontwikkeld als een manier om aangepaste, betaalbare en kwalitatieve huisvesting voor zoveel mogelijk mensen haalbaar te maken. Coöperatieve huisvesting is dan ook een wereldwijd fenomeen[18], met voorbeelden in onder meer Canada, Duitsland, Italië, Frankrijk, Noorwegen, Oostenrijk, Tsjechië, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Zweden.

Er bestaan verschillende types van coöperaties op het vlak van wonen. Zo kunnen we een onderscheid maken volgens het type leden-bewoners: sommige coöperaties zijn van huurders, andere van eigenaars, nog andere van een combinatie van beide. Soms ligt de focus op het voorzien van kwaliteitsvolle en betaalbare huisvesting, soms op de voordelen die groepswonen (cohousing) met zich mee kan brengen. De ene coöperatie richt zich vooral op het realiseren van schaalvoordelen (cf. onderlinge doelstelling), de andere legt als huisvestingscoöperatie de klemtoon op het realiseren van een sociale mix en het aanbieden van een voor kwetsbare gezinnen betaalbare woning (cf. sociale doelstelling).

In dit deel bespreken we vijf soorten modellen met bijbehorende blauwdrukken voor coöperaties en wonen:

- Cohousing;
- Community Land Trust (CLT);
- Hybride woningmarkt;
- Studenten-wooncoöperatie;
- Wonen en werken.

18. Zie onder andere ICA housing, de huisvestingsbranche van de internationale coöperatieve beweging, die via de website een idee geeft van de coöperatieve woningmarkt, http://www.icahousing.coop/members.

6.1 GROEPSWONEN/ COHOUSING

6.1.1 Het probleem

Cohousing is een vorm van gemeenschappelijk wonen, die een alternatief wil bieden voor de huidige eengezinswoningen. Bij die laatste is het sociale contact vaak gering, ontbreekt een gemeenschapsgevoel en heerst niet zelden grote vereenzaming.

Eigen aan cohousing is dat er naast de privéwoonsten een uitgebreid aanbod is aan gemeenschappelijke voorzieningen zoals bv. een tuin, een leefruimte met eetzaal en keuken, wasvoorzieningen en kinderopvang. Auto's worden geparkeerd aan de rand van het terrein. De projecten worden beheerd door de bewoners, maar elk gezin blijft financieel onafhankelijk[19].

Cohousing bestaat sinds tientallen jaren in Scandinavië en er zijn ook tal van voorbeelden in Duitsland, de Verenigde Staten en Nederland. Enkele organisaties hebben de blauwdrukoproepen van de Vlaamse Regering en het ESF-Agentschap Vlaanderen dankbaar benut om te onderzoeken in welke mate en op welke wijze cohousing ook vorm kan krijgen in Vlaanderen door middel van een coöperatie. Daarbij werden specifieke uitdagingen onderzocht die komen kijken bij cohousing, zoals het vinden van geschikte panden en bouwkavels en het betaalbaar en toegankelijk houden van cohousing-projecten.

6.1.2 De coöperatieve ideeën

COHOUSING PROJECTS

Cohousing Projects cvba heeft een dubbel doel. Enerzijds wil het coöperatief kapitaal aantrekken om cohousing-projecten mogelijk te maken. Zo kunnen geschikte panden en gronden tijdig aangekocht en gereserveerd worden voor cohousing-projecten. Anderzijds wil het expertadvies verstrekken met betrekking tot cohousing aan eigenaars van gronden of gebouwen (haalbaarheidsstudies), overheden (ruimtelijk beleid) en projectontwikkelaars (ontwikkeling van cohousing sites binnen grotere projecten).

COHOUSING KORTRIJK

De Bazuin vzw werkte een blauwdruk uit voor een cohousing-project in de regio Kortrijk. Het doel van de coöperatie is het aankopen van een stuk grond voor cohousing en het bouwen van woningen en gemeenschappelijke ruimtes, eveneens het verder beheren van de grond en deze gemeenschappelijke ruimtes. Er werden 20 à 25 wooneenheden voorzien, onderverdeeld in verschillende woningtypes om op die manier verschillende gezinstypes te kunnen verwelkomen.

In deze blauwdruk wordt veel aandacht besteed aan de verankering van de sociale bewogenheid van de oprichters en de betaalbaarheid van cohousing voor kwetsbare gezinnen. Daarbij werden de voor- en nadelen onderzocht van een vereniging van mede-eigenaars versus het coöperatieve model. Uiteindelijk wordt gekozen voor een coöperatie die eigenaar wordt van de grond en die aan de individuele bewoners een zakelijk recht (erfpacht) geeft. De bewoners worden eigenaar van hun eigen individuele woning, maar de gemeenschappelijke delen blijven eigendom van de coöperatie. In ruil voor een vergoeding krijgen de bewoners een gebruiksrecht op de gemeenschappelijke delen. De bewoners groeperen zich in een vzw, die het samen wonen organiseert. Op termijn is het mogelijk dat de coöperatie woningen bouwt en deze vervolgens te huur aanbiedt.

Indien een bewoner van het project zijn woning verkoopt, begint voor de nieuwe bewoners een nieuwe erfpachtperiode. Op die manier kunnen bewoners dus uit het cohousing-project stappen en de eventuele meerwaarde op hun woning realiseren.

SAMENHUIZEN

Samenhuizen vzw werkte een blauwdruk uit waarbij de coöperatieve structuur bestudeerd werd om volgende doelstellingen te realiseren:

- De mogelijkheden en de beperkingen van de coöperatieve rechtsvorm voor een project gemeenschappelijk wonen in zelfbeheer onderzoeken en ontsluiten (microniveau);
- Het uitbouwen van een ondersteunend en dienstverlenend netwerk door/voor deze projecten (mesoniveau);
- Het uitbouwen van een financieringssysteem dat ondersteuning biedt aan zelfbeheerde woongemeenschappen, met als doelstelling betaalbaar wonen (macroniveau).

19. Blauwdruk Coöperatief wonen, De Bazuin vzw – Cohousing Kortrijk, 2012.

Qua financieringsinstrumenten wordt in de blauwdruk aandacht geschonken aan een startfonds (kredieten voor de startfase van projecten) en een solidariteitsfonds (financiële steun voor projecten die een sociale mix realiseren en voor gezinnen in nood).

6.1.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdrukken kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Cohousing projects	- Financiering van vastgoed voor cohousing - Begeleiding van cohousing-groepen	- Financiering & activeren van vastgoed - Begeleiding van groepen - Consulting en vorming voor groepen	Vlaanderen
Cohousing Kortrijk	Cohousing mogelijk maken op een betaalbare manier	- Erfpachtgever van grond aan bewoners - Financieel beheer van gemeenschappelijke delen - Bouwcoördinatie van (nieuwbouw-) woningen (eventueel uitbesteed aan derden)	Kortrijk
Samen-huizen	- Wooncoöperatie voor gemeenschappelijk wonen - Uitbouw van een dienstverlenend netwerk en van een financieringssysteem dat ondersteuning biedt aan zelf-beheerde woon-gemeenschappen	- Wooncoöperatie: projecten ontwikkelen en realiseren - Ondersteunend en dienstverlenend netwerk: bijdragen aan het faciliteren, initiëren, ontwikkelen, realiseren en beheren van woongemeenschappen - Financieringsinstrumenten: startfonds en solidariteitsfonds	Vlaanderen

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
Cohousing projects	cvba	- Coöperatief kapitaal aantrekken om een leemte in te vullen voor groepen die vandaag onvoldoende slagkracht hebben om de hand te leggen op vastgoedsites - Draagvlakcreatie voor cohousing door coöperatief eigenaarschap - Dienstverlening op maat voor de vennoten	Beperkt tot 6%
Cohousing Kortrijk	cvba	Het mogelijk maken van cohousing-projecten door het coöperatief organiseren en structureren van eigenaarschap en controle, met voordelen van flexibiliteit van bewoning en van investering	Geen dividend-uitkering
Samen-huizen	Nog te onderzoeken	- Het mogelijk maken van gemeenschappelijk wonen door het coöperatief organiseren en structureren van eigenaarschap en controle, met voordelen van flexibiliteit van bewoning en van investering - Schaalvoordelen door samenwerking tussen projecten - De mogelijkheid om coöperatief kapitaal aan te trekken voor het financieren van projecten van gemeenschappelijk wonen	Nog te onderzoeken

	VENNOTEN	MODALITEITEN
Cohousing projects	- A-aandelen: oprichters + bewoners van cohousing projecten. - B-aandelen: variabel kapitaal. - C-aandelen: investeerders (minimaal in pakketten 200 aandelen of 50.000 euro). - 250 euro per aandeel	- Uittreding is pas mogelijk vanaf het zesde jaar na aankoop van het aandeel of via een speciaal verzoek van de RvB. - C-vennoten kunnen uitgenodigd worden om uit te treden indien overkapitalisering dreigt na afloop van een project. - Scheidingsaandeel op basis van de boekwaarde
Cohousing Kortrijk	- Oprichters-bewoners (min. 2 aandelen van 2.000 euro) - Andere bewoners (min. 1 aandeel van 2.000 euro)	- Toetreding: kandidaat wordt gescreend (op financieel vlak). - Uittreden kan mits naleving van een aantal regels; goedkeuring door RvB (nog uit te werken)
Samen-huizen	- Wooncoöperatie: bewoners (eigenaar of huurder) en sympathisanten - Netwerk en diensten: wooncoöperaties, dienstverleners, financiers - Financiering: financiers met middelen voor maatschappelijk doel	/

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RvB
Cohousing projects	- Eén man, één stem - Voor belangrijke beslissingen is een meerderheid verreist in elke categorie van aandelen.	- Min. 2 bestuurders, max. 12 bestuurders - Minstens één bestuurder van elke categorie aandeelhouders - Voor 4 jaar benoemd
Cohousing Kortrijk	- Één man, één stem - Bewoners-vennoten hebben steeds de meerderheid van de stemmen.	/
Samen-huizen	/	/

6.1.4 Kansen

Uit de blauwdrukken leiden we volgende kansen af met betrekking tot het coöperatief organiseren van cohousing:

- Met coöperatief kapitaal kan voldoende schaal bereikt worden om panden en bouwkavels voor cohousingprojecten te verwerven;
- Binnen een coöperatie kunnen zeggenschap en eigenaarschap losgekoppeld en vervolgens op maat gestructureerd worden in functie van het project;
- Het coöperatieve model laat een vlotte toe- en uittreding mogelijk waar nuttig, en kan deze flexibiliteit op maat beperken waar nodig. Dit is noodzakelijk gelet op de achterliggende flexibiliteit van bewoning en investering (cf. sommige gezinnen verlaten het project en andere gezinnen komen in de plaats);
- Het omkaderen van cohousing door een eigen coöperatief netwerk kan zorgen voor schaalvoordelen bij de uitbouw van op leden (cohousing-projecten) gerichte dienstverlening;
- Cohousing kan een duurzame en tegelijk financieel interessante belegging zijn, wat het maatschappelijke draagvlak voor cohousing verder kan vergroten.

6.1.5 Knelpunten

We lijsten ook enkele specifieke valkuilen en knelpunten op bij het coöperatief organiseren van cohousing:

- Er zal veel kapitaal nodig zijn om projecten te realiseren;
- Vertragingen bij de uitvoering van projecten kunnen een grote impact hebben op het groepsdynamische proces van de vennoten, maar ook op de rentabiliteit van de coöperatie;
- Wanneer coöperatieve investeringen niet snel genoeg kunnen worden omgezet in projecten, dreigt een overkapitalisering en daalt het rendement voor de vennoten;
- Het perspectief van eventuele dalende prijzen op de vastgoedmarkt schrikt investeerders af;
- Het verkrijgen van een hypothecair krediet is niet evident wanneer er een loskoppeling is tussen de woning en de grond (via een zakelijk recht zoals erfpacht);
- Wanneer woning en grond juridisch van elkaar losgekoppeld zijn, heeft dit een impact op de vermarktbaarheid van de woning;
- Er moet rekening gehouden worden met fiscale bepalingen in hoofde van de bewoner: geen toegang tot de woonbonus, btw en registratierechten, aftrekbaarheid van betaalde canons, belastingen bij verkoop, voordelen van alle aard…;
- Er moet rekening gehouden worden met fiscale bepalingen in hoofde van de coöperatie: btw-plicht op de vergoeding die aangerekend wordt aan de gebruikers/bewoners; herclassificatie van het ter beschikking stellen van gemeenschappelijke delen als een liberaliteit[20], enz.

6.1.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van cohousing:

- Transparantie over de prijs is van bij het begin bijzonder belangrijk voor potentiële initiatiefnemers-bewoners;
- Overweeg elementen van vastgoedfinanciering in de coöperatieve werking;
- Hoe groter de schaal, hoe groter de schaalvoordelen en hoe breder het draagvlak voor gemeenschappelijke initiatieven (bv. kinderopvang, autodelen, enz.);
- Er zijn goede en gedragen afspraken nodig over wat gemeenschappelijk is en wat privaat is;
- Investeer voldoende tijd in gemeenschapsvorming en vermijd conflicten door vooraf te investeren in goede afspraken;
- Voorzie transparante criteria en een onderling sterk draagvlak wanneer verschillende soorten bewoners-vennoten voorzien worden;
- Communiceer transparant over de voortgang van het project, over eventuele hindernissen en over gemaakte en geplande kosten en opbrengsten;
- Het nemen van duidelijke, heldere en gedragen beslissingen is van primordiaal belang voor het democratisch proces. Er moet een afweging gemaakt worden tussen modereren versus participeren (in hoeverre worden beslissingen door de leiders genomen), efficiëntie versus zorg (efficiënt besturen van de gemeenschap en het creëren van voldoende aandacht voor de verschillende meningen en bekommernissen binnen de groep) en het individu versus de groep.

20. Art. 219 W.I.B.

6.2 COMMUNITY LAND TRUST (CLT)

6.2.1 Het probleem

De verminderde betaalbaarheid van huren, kopen en bouwen is in belangrijke mate toe te schrijven aan de stijging van grondprijzen. Community Land Trusts (CLT) trachten dit op te lossen door de grond en de daarop opgetrokken woning juridisch en economisch van elkaar te scheiden. De grond wordt daarbij beheerd door een CLT en de woning kan vervolgens verhuurd of verkocht worden aan een (sterk) verminderde prijs.

CLT's zijn ongeveer veertig jaar geleden in de Verenigde Staten ontstaan. Sindsdien heeft het concept zich verder ontwikkeld op het terrein en de juridische en operationele modellen zijn door de jaren heen verfijnd en uitgebreid.[21] Er bestaan heel wat variaties op het CLT-idee, telkens afgestemd op de lokale situatie en het eigen rechtssysteem. De vraag rijst dus of en hoe een CLT vorm kan krijgen binnen ons regelgevend kader.

6.2.2 Het coöperatieve idee

CLT Gent wil ervoor zorgen dat de meest kwetsbare bewoners in Gent meer en duurzaam kunnen beschikken over betaalbare, energiezuinige en veilige woningen. Zij werkten daartoe een blauwdruk uit waarbij onderzocht werd of en hoe een CLT coöperatief georganiseerd kan worden.
Een CLT combineert publieke en private middelen en streeft de verwerving van gronden na ten behoeve van woonkansen voor kwetsbare groepen. De identiteit van dit model is opgebouwd rond enkele basiselementen:

- Een CLT is een open ledenorganisatie die democratisch beheerd wordt door drie evenwaardige partijen: de gemeenschap/buurtactoren, de bewoners en de overheid;
- Ze werkt binnen afgebakende territoriale grenzen: een buurt, stad, dorp, grotere regio…;
- De CLT verwerft het zakelijk recht op de grond. Dat kan gebeuren via giften of via aankopen die mogelijk gemaakt worden door (overheids)tussenkomst;
- De CLT blijft eigenaar van de grond en verkoopt deze nooit;
- Een CLT scheidt de eigendom van de grond en de eigendom van de woning die op de grond staat. Het gebruiksrecht wordt afgestaan via een systeem van erfpacht (voor een termijn tussen 27 en 99 jaar);
- De bewoner betaalt een gebruiksrecht en verwerft of huurt de woning van de CLT;
- Er wordt gewerkt met een leasecontract om bindende voorwaarden vast te leggen;
- Wanneer de bewoner eigenaar van de woning is, blijft de CLT de naakte eigenaar van de grond, die belast wordt met het recht van erfpacht, en het gezin is volle eigenaar van het gebouw gecombineerd met een afstand van het recht van natrekking door de eigenaar van de grond;
- Bij overlijden geldt het erfrecht, maar bij verkoop ontstaat een uitdrukkelijk ontbindend beding waardoor de CLT een nieuwe erfpacht kan aangaan met een nieuwe kandidaat. De CLT krijgt ook het voorkooprecht op de woning indien de verkoper geen vervangende kandidaat aanbrengt.

Dit model is dus afhankelijk van de bereidheid van overheden om te investeren in het betaalbaar maken van woningen voor kansengroepen. De troef van de CLT daarbij is dat het de betaalbaarheid van eenzelfde woning op lange termijn waarborgt, omdat ze die investering via een vernieuwend systeem (namelijk subsidieretentie) inzet voor de doelgroep. Wanneer de doelgroep de woning zou verkopen, moet ze de premie die ze kreeg bij aankoop teruggeven aan de CLT. Ook het grootste deel van de eventuele gerealiseerde meerwaarde bij verkoop gaat naar de CLT. Op die manier ontstaat een rollend fonds; de overheidsmiddelen komen terug en worden opnieuw gebruikt voor nieuwe bewoners uit eenzelfde doelgroep.

Uiteindelijk werd besloten dat het aangewezen was om, binnen onze Belgische en Vlaamse regelgevende context, verder te werken met de combinatie van een vzw en een stichting. Een verdere doorlichting van deze blauwdruk valt daarom buiten het bestek van deze publicatie.

21. Zie voor een overzicht Blauwdruk CLT Gent, 2012.

6.3 COÖPERATIE VOOR EEN HYBRIDE WONINGMARKT

6.3.1 Het probleem

De afgelopen decennia heeft het beleid ingezet op eigendomsverwerving. Met resultaat: meer dan 7 op 10 gezinnen in Vlaanderen is eigenaar van de woning die hij of zij betrekt. Maar een groot segment van de gezinnen die huren is niet bij machte om de kloof huurder-eigenaar te overbruggen. De vraag rijst of er geen andere woonpaden mogelijk zijn dan de klassieke opdeling huurder/eigenaar.

Daarnaast moeten toekomstige woningen ook duurzaam, energiezuinig en aangepast zijn aan de bevolkingsevolutie. Zowel de Vlaamse als lokale overheden zoeken bijgevolg naar innovatieve antwoorden, want de huidige instrumenten bieden vaak onvoldoende oplossingen. Er werd een oplossing gezocht voor volgende woonvragen:

- Hoe betaalbaar wonen realiseren?
- Hoe levenslang wonen: het huis aanpassen of verhuizen naar een huis dat bij je actuele noden past?
- Hoe duurzaam wonen: kunnen we voor lage energie- en mobiliteitskosten zorgen?
- Huurder/eigenaar/verhuurder: zijn andere woonpaden mogelijk?

6.3.2 Het coöperatieve idee

De Mechelse streekintercommunale IGEMO werkte een blauwdruk uit voor een coöperatie in een hybride woningmarkt. In een hybride woningmarkt wordt de scheiding tussen huur en eigendom weggehaald. Er werd daarbij onderzocht hoe men via een coöperatie in zo een hybride setting betaalbaarder wonen zou kunnen realiseren.

De in de blauwdruk omschreven coöperatie bouwt woningen die ze verhuurt aan haar aandeelhouders. De aandeelhouders krijgen een dividend op hun aandelen: hoe meer aandelen, hoe hoger het dividend en hoe lager de effectieve woonkost. Hierdoor bereikt de coöperatie een dubbel doel: enerzijds breidt ze de private huurmarkt uit met kwaliteitsvolle woningen en anderzijds stimuleert ze eigendomsverwerving via coöperatief kapitaal.

6.3.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
- 'Levenslang betaalbaar & gepast wonen' aanleveren aan de vennoten via verhuur van woningen die passen bij hun leefsituatie - Een 'open' hybride woningmarkt realiseren die zich tussen de huur- en eigendomsmarkt situeert	- Gronden verwerven - Woningen (laten) bouwen - Verhuur en beheer van woningen	- Arrondissement Mechelen - Vlaanderen
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
cvba	- Coöperatieve betrokkenheid als huurder-aandeelhouder bij het beheer en rendement van de huurwoningen - Coöperatieve betrokkenheid van de kandidaat-huurder-aandeelhouder in de te ontwikkelen woonprojecten - Evenwichtig verspreide verantwoordelijkheid en participatie tussen de verschillende groepen van aandeelhouders (huurders/ kandidaat-huurders/ investeerders/overheid) - De mogelijkheid om geleidelijk en op maat aandelen (kapitaal) op te bouwen via de open kapitaalstructuur	- Basisdividend + extra dividend per type aandeel - Er werd een rekenmodel uitgewerkt met verschillende soorten aandelen met bijbehorende winstverdeling: - instap-aandelen: dividend wordt omgezet in aandelen - ristorno-aandelen: korting op de huur, omgezet in aandelen - huurders-aandelen: cash uitbetaling dividend - investeerders-aandelen: cash uitbetaling dividend - In plaats van een hoger dividend te kiezen, kunnen kandidaat-huurders ook kiezen voor een hogere rangorde bij toewijzing.

VENNOTEN	MODALITEITEN
- Er zijn 3 categorieën van aandeelhouders: huurders, de overheid en investeerders. - Elke aandeelhouderscategorie kan eventueel subcategorieën kennen, waarbij de looptijd en het bijbehorende dividend verschillend kunnen zijn. Per subcategorie kan men ook andere rechten en plichten toekennen.	- De coöperatie verhuurt enkel woningen aan fysieke aandeelhouders. Een instapaandeel is hiertoe vereist. - Er zijn geen inkomens- en eigendomsvoorwaarden. - Een joker geeft een bepaalde voorrang bij de volgorde van toegang. Omdat de coöperatie nood heeft aan kapitaal, gronden en woningen, kent de coöperatie een joker toe aan mensen die hieraan een belangrijke bijdrage leveren.
STEMRECHT AV	**ORGANISATIE RvB**

- Elke categorie aandeelhouders heeft 1/3 van de stemmen.
- Bij huurders: één stem per huurder
- Bij andere vennoten: één aandeel, één stem
- Voor alle beslissingen van de AV is een meerderheid in elke aandeelhouderscategorie vereist.
	- Elke categorie aandeelhouders (huurders, overheid en investeerders) duidt voor zijn eigen categorie de leden van de RvB aan.
	- De RvB bestaat uit 12 personen:
	  - 4 leden voor de categorie overheid;
	  - 8 leden, verdeeld onder de huurders en investeerders volgens de verhouding aan ingebracht kapitaal met een minimum van 4 leden voor de huurders en 1 lid voor de investeerders
	- De leden van de RvB zijn gekozen voor 2 jaar.
	- Indien een RvB-lid tijdens zijn/haar mandaat wijzigt van categorie blijft deze toch voor het volledige mandaat zetelen.

6.3.4 Kansen

Uit de blauwdruk leiden we volgende kansen af met betrekking tot het coöperatief organiseren van een hybride woningmarkt:

- Het aantrekken van coöperatief kapitaal om het huidige te gemarginaliseerde private huursegment te verruimen;
- De mogelijkheid geven aan kwetsbare gezinnen om aan (coöperatieve) eigendomsverwerving te doen indien men (momenteel) geen woning kan kopen of bouwen;
- Het activeren van spaargeld bij gezinnen om te investeren in betaalbaar en toegankelijk wonen;
- Coöperatieve betrokkenheid als huurder-aandeelhouder bij het beheer en rendement van de huurwoningen;
- Coöperatieve betrokkenheid van de kandidaat-huurder-aandeelhouder in de te ontwikkelen woonprojecten.

6.3.5 Knelpunten

We lijsten ook enkele specifieke valkuilen en knelpunten op bij het coöperatief organiseren van een hybride woningmarkt:

- De huidige regelgeving (fiscaliteit, procedures…) benadeelt deze organisatiewijze van wonen in vergelijking met de private huur- en eigendomsmarkt;
- Er is een zeer grote financieringsbehoefte aan eigen vermogen gedurende de eerste jaren van het project;
- Een coöperatie heeft eerder belang bij zekerheid van kapitaal, terwijl de aandeelhouder gebaat is bij flexibiliteit;
- De coöperatie wil een grote of levenslange woonzekerheid bieden in een 'gepaste' woning. Dit vraagt een betere match tussen bewoner en woning dan gebruikelijk is;
- Leegstand zorgt voor verlies;
- Vertragingen bij de uitvoering van projecten kunnen een grote impact hebben op het groepsdynamische proces van de vennoten, maar ook op de rentabiliteit van de coöperatie.

6.3.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van een hybride woningmarkt:

- Om van een hybride woning-'markt' te kunnen spreken, is op termijn voldoende schaalgrootte noodzakelijk. Schaalvergroting zal ook beter het 'gepast' wonen kunnen realiseren;
- Overkapitalisatie moet vermeden worden (brengt geen rendement op);
- Het inflatie- en renterisico en het risico op niet betaling en leegstand moeten zoveel mogelijk worden gedekt;
- Maatwerk leveren om via een zo optimaal mogelijke afstemming tussen kapitaal, woningen en bewoners iedereen tevreden te stellen;
- Voldoende huurders met diverse levenswoonpaden aantrekken die ook aandelen verwerven, mede dankzij het aanbod van een dividendrendement, is cruciaal;
- Een uitbreiding van de vrijstelling van roerende voorheffing naar dividenden uit dit concept zou vooral de beoogde doelgroep verder helpen;
- Duidelijke rechten en plichten voor alle stakeholders inschrijven in de statuten van de coöperatie.

6.4 STUDENTEN-WOONCOÖPERATIE

6.4.1 Het probleem

Op dit moment kampt de studentenhuisvestingsmarkt in de meeste studentensteden met enkele problemen. Zo zijn de meeste studentenhuizen op het vlak van energieverbruik niet al te best uitgerust: geen of inadequate isolatie, slecht isolerende beglazing en geen ventilatie. Bovendien is er bij de eigenaar noch bij de bewoners enige beweegreden om iets aan deze situatie te veranderen.

Daarnaast neemt het aantal studenten hoger onderwijs elk jaar toe en dat leidt in de meeste studentensteden tot een schaarste op de kotenmarkt. Het bijkomende aanbod van studentenkoten wordt door een steeds geconcentreerder segment aan bouwpromotoren en investeerders ingevuld. Dit zorgt voor stijgende huurprijzen en een geringe prikkel bij de eigenaars om te investeren in het onderhoud van de studentenkoten. Bovendien drijft dit ook de vastgoedprijzen voor gezinnen op, en dat zowel op de koopmarkt als op de huurmarkt. Hierdoor worden jonge gezinnen vaak verdrongen uit studentensteden (zie bv. Leuven). Dit geldt in het bijzonder voor minder kapitaalkrachtige personen.

Toch kennen heel wat studentensteden nog een groot onbenut potentieel aan vastgoed. Vaak zijn grote gezinswoningen niet meer volledig in gebruik omwille van de veranderde gezinssamenstelling. Daarnaast zijn mensen ook steeds op zoek naar manieren om hun tijd en geld zinvoller te besteden. Een duurzame investering kan namelijk ook renderen.[22]

6.4.2 Het coöperatieve idee

CORE cvba-so is een studentencoöperatie, ontstaan in de schoot van de Leuvense hogeschool Groep T. In hun blauwdruk, COOPkot, worden verschillende wegen besproken en uitgewerkt die moeten leiden tot de oprichting van een wooncoöperatie die zich focust op studentenhuisvesting. De uitgewerkte coöperatie heeft als doel het aanbieden van duurzame en kwaliteitsvolle huisvesting voor studenten en kort verblijf in combinatie met een betere samenlevingsvorm tussen de verschillende doelgroepen.

Er zou gewerkt worden met twee types van vennoten. Investeerders kopen een A-aandeel en brengen het benodigde kapitaal in de coöperatie om één of meerdere panden aan te kopen. In ruil hiervoor hebben zij een aandeel, waarvan de waarde wordt bepaald op basis van de waarde van het patrimonium van de coöperatie. B-vennoten zijn de potentiële bewoners van het pand. Zij kunnen maximaal één B-aandeel kopen. Alle B-vennoten hebben het recht om de kamers van de coöperatie te huren voor kort verblijf; hieronder verstaan we verblijf tijdens de weekends en voor langere periodes in de zomervakanties. Verder kunnen de B-vennoten zich kandidaat stellen om een kamer voor langere periode te betrekken.

Inwonende jonge gezinnen (eveneens B-vennoten) functioneren als huisbewaarder binnen de coöperatie. Zij kunnen de studio/het appartement voor een duur van drie jaar blijven huren.

6.4.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Het aanbieden van duurzame en kwaliteitsvolle huisvesting voor een gemengde woonbehoefte	Duurzame en kwaliteitsvolle huisvesting realiseren	- Leuven - Andere studentensteden in Vlaanderen
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
cvba	- Zowel investeerders als bewoners participeren, door de aankoop van aandelen, mee in de coöperatie. Hierdoor verwerven zij eigenaarschap en controle. - Er is een grotere betrokkenheid van de bewoners bij het pand, omdat zij allen aandeelhouder zijn van de coöperatie. Dit heeft te verwachten positieve gevolgen voor sociale cohesie maar geeft ook een gezonde prikkel tot onderhoud en investeringen in het pand.	- Geen dividend, maar wel een recht op toegang tot het kamernetwerk voor B-vennoten. - A-vennoten kunnen meegenieten van stijgende vastgoedprijzen.

22. Core cvba-so, Blauwdruk CoopKot, 2014.

VENNOTEN	MODALITEITEN
- A-aandelen (5.000 euro): investeerders. A-aandelen worden vervolgens gewaardeerd volgens de boekhoudkundige waarde. - B-aandelen (50 euro): potentiële bewoners (studenten en jonge gezinnen). B-aandelen blijven nominaal. - Iedereen kan vennoot worden van de coöperatie als potentiële bewoner of investeerder. - B-vennoten kunnen kandideren om de kamers te huren voor een korte of lange periode. Jonge gezinnen kunnen als B-vennoot 3 jaar huren en nemen een rol op als huisbewaarder.	- Toetreding: aanvraag indienen bij RvB, gevolgd door evaluatie in functie van kapitaalbehoefte en aansluiting van het profiel van de aanvrager bij de coöperatie. - A-vennoten kunnen maar uittreden mits toestemming RvB, na minstens 3 jaar en indien de financiële situatie het toelaat. - Vroegtijdige uittreding is enkel mogelijk onder bepaalde strikte voorwaarden. Zo zal enkel de nominale waarde of een lagere boekhoudkundige waarde teruggestort worden indien de vennoot eerst iemand aanbrengt die een bedrag volstort van dezelfde grootte orde als de vennoot die wenst uit te treden.
STEMRECHT AV	**ORGANISATIE RvB**
- Elke beslissing moet goedgekeurd worden met een normale meerderheid binnen elke categorie van vennoten. - A-vennoten: één aandeel, één stem, met stemkrachtbeperking van 10%	- Max. 10 leden - Min. 3 aangeduid door A-vennoten - Min. 2 en max. 4 aangeduid door B-vennoten

6.4.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor het coöperatief organiseren van studentenhuisvesting:

- Er kan coöperatief kapitaal aangetrokken worden om te investeren in studentenhuisvesting. Dit verhoogt ook het potentieel om externe financiering aan te trekken (bv. bankfinanciering);
- De belangen van investeerders en (potentiële) bewoners kunnen goed gestructureerd worden binnen de coöperatie;
- De betrokkenheid van de bewoners bij het pand neemt toe. Zij ervaren als gebruiker én als eigenaar een dubbele prikkel tot het onderhouden van en investeren in het pand;
- Wanneer dit model in meerdere panden of zelfs in meerdere steden toegepast kan worden, kunnen er heel wat schaalvoordelen optreden. Dit verhoogt de kansen op kort verblijf op meerdere locaties, maakt het verdienmodel (huur) interessanter en geeft kansen tot samenaankoop.

6.4.5 Knelpunten

Uit de blauwdruk kunnen we volgende knelpunten afleiden voor het coöperatief organiseren van studentenhuisvesting:

- De vereiste om in de Algemene Vergadering maar beslissingen te kunnen nemen wanneer men een dubbele meerderheid kan vinden (bij de investeerder en bij de (potentiële) bewoners) kan de werking van de coöperatie vertragen en zelfs blokkeren;
- Stijgend aanbod aan nieuwe studentenkamers: de KU Leuven heeft bekendgemaakt dat er tegen 2016 zeker 3.000 studentenkoten zullen bijkomen. Dit zal deels het tekort opvangen, en maakt de noodzaak voor een studenten-wooncoöperatie kleiner. Bovendien zullen vele van deze koten gebouwd worden door aannemers die minder de nadruk leggen op duurzaamheid en bewonerscomfort;
- Het financiële risico: coöperatieve aandelen zijn risicokapitaal en dit laat zich hier voelen wanneer vastgoedprijzen zouden dalen of stagneren;
- Bij een structureel en langdurig vraagoverschot van B-vennoten aan kort of lang verblijf, kan de geloofwaardigheid van het project ernstig aangetast worden.

6.4.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van studentenhuisvesting:

- Het is zeer belangrijk om bij het design van een studenten-wooncoöperatie vanaf dag één de stad en de universiteit en hogescholen zeer nauw te betrekken bij de uitwerking ervan. Zij kunnen een belangrijke medestander worden maar evengoed een grote tegenstander zijn;
- Financiële knelpunten/lening: uit de financiële simulatie blijkt dat er minimaal 65% van het benodigde startkapitaal (aankoop woning) via aandelen moet worden opgehaald. Indien meer dan 35% via een lening bij de bank moet worden opgehaald, is het niet langer financieel haalbaar.

6.5 COÖPERATIE VOOR WONEN EN WERKEN

6.5.1 Het probleem

Ons land heeft zich geëngageerd om in de komende jaren flink te investeren in jobcreatie, activering en sociale inschakeling, opdat het EU-gemiddelde van de werkzaamheidsgraad tegen 2020 zou uitkomen op 75% of meer. Daarbij zal de druk op onze sociale (inschakelings)economie naar alle waarschijnlijkheid toenemen, al was het maar gelet op de context van krimpende overheidsbudgetten, wijzigende regelgeving in lijn met Europese richtlijnen en verordeningen, en een toenemende vraag naar doorstroom van mensen uit de sociale economie naar reguliere ondernemingen.

Ondernemingen in de sociale economie die een tewerkstellingstraject of opleiding in de bouwsector voorzien, bezitten vaak een klasse 1-erkenning als aannemer zodat ze kunnen samenwerken met welzijnsorganisaties en overheidsdiensten en -agentschappen. Hoe langer hoe meer is het echter duidelijk dat een klasse 1-erkenning een te beperkte optie is voor de activiteiten die klanten uit de publieke en semipublieke sector ontwikkelden. Daarvoor is een klasse 2-erkenning onontbeerlijk; het werd gaandeweg een duidelijke voorwaarde voor samenwerking met deze partners.

Na een procedure van 1,5 jaar, waarbij alle stukken verzameld werden en er ook een hoorzitting plaatsvond bij de erkenningscommissie van de FOD Economie te Brussel, werd echter besloten dat vzw's geen toegang kunnen hebben tot een klasse 2-erkenning.

Ondertussen was onder invloed van de Europese regelgeving ook de wet betreffende overheidsopdrachten in werking getreden. Dat betekende striktere selectievoorwaarden en minder mogelijkheden voor ondernemingen in de sociale economie om in te schrijven op openbare aanbestedingen, wat het speelveld dus beperkter maakte.[23]

23. Levanto vzw, Blauwdruk cvba Bouwerij, 2014.

6.5.2 De coöperatieve ideeën

Levanto wordt als bedrijf in de Antwerpse sociale economie met dit probleem geconfronteerd en heeft daarom ook een blauwdruk uitgewerkt, met daarin twee modellen die kunnen worden ingezet op het kruispunt van wonen en werken.

LEVANTO BOUWERIJ 1.0 CVBA

Het eerste model vertrekt vanuit de bundeling van krachten binnen Levanto. Een coöperatieve vennootschap wordt opgericht, waarbinnen zij via IBO-trajecten en vaste aanwerving van arbeiders uit de doelgroep inzetten op de verdere ontwikkeling van hun competenties. Het eerste doel van deze coöperatie is om als volwaardige vennootschap op de bouwmarkt grotere opdrachten te mogen uitvoeren (klasse 2). In een groeiscenario wordt er op termijn naar gestreefd om een maatwerkafdeling te kunnen oprichten. Deze blauwdruk geeft eigenlijk het design van een doorstroomcoöperatie weer (zie het hoofdstuk sociale economie).

LEVANTO BOUWERIJ 2.0 CVBA-SO

Het tweede model is een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk, waarbij Levanto zich wil verbinden aan maatschappelijk gelijkgezinde partners, om samen de krachten te bundelen, op een innovatieve manier kapitaal aan te trekken en zo renovaties te kunnen doorvoeren van panden in de stad die momenteel leegstaan of verkrot zijn. Op deze manier wordt patrimonium opgewaardeerd, waarna de panden opnieuw opengesteld worden voor de minder kapitaalkrachtige huurder/koper. Het is vanuit het perspectief van dit model dat de blauwdruk van Levanto haar plaats verdient in dit deel over coöperaties en wonen.

6.5.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Levanto Bouwerij 1.0 cvba	Tewerkstelling of activering van langdurig werklozen	Voert activiteiten uit in de bouw, in het kader van (de doorstroom van) sociale tewerkstelling	Regio Antwerpen
Levanto Bouwerij 2.0 cvba-so	Het creëren en bevorderen van woongelegenheid voor personen en gezinnen met beperkte toegang tot de reguliere woonmarkt	- Renovatieactiviteiten en valorisatie (verhuur of verkoop) van onroerende goederen - Allerhande herstellings- en veranderings-werken m.b.t bovenstaande activiteiten - Diensten (patrimoniumbeheer, vennotenmanagement…), adviezen en bemiddeling inzake de bovenstaande activiteiten - Samenwerken met of participeren in gelijkaardige organisaties (incl. financiële dienstverlening)	Regio Antwerpen

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
Levanto Bouwerij 1.0 cvba	cvba	- De mogelijkheid om te werken onder het paritair comité Bouw (i.f.v erkenning klasse 2 en dus uitbreiding van marktpotentieel activiteiten) - De mogelijkheid om voluit commerciële activiteiten te ontplooien - De mogelijkheid om missie en visie te verankeren bij gelijkgestemde vennoten	Dividend-uitkering mogelijk
Levanto Bouwerij 2.0 cvba-so	cvba-so	- Het structureel vormgeven van een samenwerkingsverband om de combinatie wonen, werk en sociale innovatie mogelijk te maken - De cvba komt in aanmerking voor erkenning in het maatwerkdecreet mits aanname van het vso-statuut - De mogelijkheid om coöperatief kapitaal te mobiliseren	Dividend-uitkering beperkt tot 6%

	VENNOTEN	MODALITEITEN
Levanto Bouwerij 1.0 cvba	Levanto entiteiten (Levanto vzw, sociale werkplaats Fixit vzw en de Bom vzw)	/
Levanto Bouwerij 2.0 cvba-so	- A-vennoten: oprichters (Levanto entiteiten) - B-vennoten: personeelsleden - C-vennoten: investeerders - De eindgebruikers (sociale huurders) zijn geen vennoot	- Stand-still clausule: slechts na X aantal jaar mogelijk voor A en C-vennoten. Voor B-vennoten geldt de vso-regeling. - Indien per vastgoedproject een cvba-so wordt opgericht, dan kan de duur van de stand-still bepaling op het specifieke karakter van het betreffende project worden afgestemd.

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RvB
Levanto Bouwerij 1.0 cvba	Eén aandeel, één stem	- Leden RvB werken via comités (financieel, HR, sociaal ondernemen) nauw samen met het management bij de uitwerking van het beleid van de cvba. - Minstens één bestuurder met het profiel van expert in de bouw
Levanto Bouwerij 2.0 cvba-so	- Eén aandeel, één stem - Stemkrachtbeperking conform het vso-statuut - Minstens de helft van de Categorie A-vennoten moeten aanwezig of vertegenwoordigd zijn	- Eventuele voordrachtregeling van bestuurders per vennoten-categorie - Bestuurders aangeduid door A-vennoten: goedkeuring bij meerderheid van hen vereist (of piste van vetorecht) voor bepaalde beslissingen

6.5.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor het coöperatief organiseren van wonen en werken:

- De mogelijkheid om coöperatief kapitaal te mobiliseren voor de realisatie en valorisatie van woningrenovaties (rollend fonds met maatschappelijke meerwaarde);
- Het structureel vormgeven van een samenwerkingsverband om de combinatie wonen, werk en sociale innovatie mogelijk te maken;
- De cvba komt in aanmerking voor erkenning in het maatwerkdecreet mits aanname van het vso-statuut.

6.5.5 Knelpunten

Uit de blauwdruk kunnen we volgende knelpunten afleiden voor het coöperatief organiseren van wonen en werken:

- De deelnemende organisaties hebben elk hun eigen realiteit met bijbehorende eigen bezorgdheden en knelpunten. Hierdoor zullen beslissingen niet altijd snel genomen kunnen worden;
- Onzekerheid omwille van het wijzigende beleidsmatige kader voor maatwerkbedrijven (bv. komt er een apart paritair comité?);
- Wantrouwen en weinig notie vanuit maatwerkbedrijven over de coöperatieve vennootschap als ondernemingsvorm en van het vso-statuut;

6.5.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van wonen en werken:

- Betrek tijdig de nodige stakeholders bij de uitbouw van de coöperatie en bewaak of je structureel met hen op dezelfde lijn kan zitten binnen het kader van een coöperatie;
- Neem voldoende tijd om een goed financieel plan uit te werken (verdienmodel, financieringsbehoefte, investeringsplan…);
- Het kan zijn dat je model aangeeft dat je plan haalbaar is, mits je x% kapitaal vindt. Denk echter goed na of je dit kapitaal ook werkelijk kan ophalen bij de partners en/of investeerders. Denk ook na over de toegevingen die je al dan niet bereid bent te doen om extern kapitaal op te halen;
- Onderschat het belang van je regio niet: dit kan een groot verschil in premies betekenen. Ook het beleid van je stad kan je ondersteunen en zelfs een boost geven. Ga op zoek naar de gemeenschappelijke meerwaarde en probeer op basis daarvan constructieve gesprekken te voeren. Zo kan je uiteindelijk een krachtige medestander aan je zij krijgen;
- Zorg voor een oordeelkundig ontwerp van de statuten zodat missie en visie verankerd kunnen worden bij de juiste stakeholders zonder de groei van het model in de weg te staan;
- Overdenk goed welke identiteit je jezelf intern en extern wil aanmeten (die van een sociale onderneming, van een sociale economiebedrijf, van een bouwbedrijf…?) en zorg ervoor dat deze identiteit congruent is met je businessplan.

7

COÖPERATIES EN CULTUUR EN SPORT

Ook binnen de cultuursector en de sport wordt de coöperatie onderzocht als een middel om mensen en middelen te mobiliseren, schaalvoordelen te realiseren en lokale verankering te bewerkstelligen. We belichten in dit deel een brede waaier aan initiatieven. Soms werd een coöperatieve blauwdruk uitgewerkt, in andere gevallen gaat het om een aanzet tot coöperatief idee.
De coöperatieve blauwdrukken betreffen een coöperatie van freelance technici, een mediacoöperatie van journalisten en lezers, en een coöperatief gidsplatform voor de audiovisuele sector. De overige concepten gaan over een cultuurcoöperatie, crowdfunding voor stedelijke creativiteit en een coöperatief leerplatform.
Met betrekking tot sport bespreken we tot slot nog een blauwdruk voor een supporterscoöperatie.

7.1 COÖPERATIE VAN FREELANCE TECHNICI

7.1.1 Het probleem

Het nieuwe kunstendecreet biedt minder structurele ondersteuning en legt meer nadruk op steun aan individuele projecten. De vraag naar 'creatieve technici' die op projectbasis werken, zal hierdoor toenemen. Op de private markt werkt men met steeds kortere productietermijnen, wat aanleiding geeft tot een grotere fluctuatie in het werkvolume. Er is behoefte aan snel inzetbare technici, die zich snel kunnen inwerken in de organisatie en die zich engageren voor het eindresultaat. Toch bevinden freelance technici (zowel individuen als bedrijven) zich momenteel vaak in een precaire en economisch zwakke positie. Er wordt gewerkt aan zeer lage tarieven, wat maakt dat er weinig kansen zijn voor de technicus om zich verder te ontwikkelen of bij te scholen.[24]

7.1.2 Het coöperatieve idee

De Pianofabriek en het Kenniscentrum Podiumtechniek Rits werkten een blauwdruk uit voor een coöperatie: Peanuts cvba-so. Deze coöperatie geeft freelance technici de mogelijkheid om op een betrokken en autonome manier technische en technisch-artistieke diensten in de culturele sector aan te bieden. Ze zorgt daarbij voor een optimale afstemming van vraag en aanbod, duurzame kwaliteit van de dienstverlening met aandacht voor veiligheid, ecologie, duurzame arbeidsomstandigheden en een eerlijke prijszetting.

Peanuts cvba-so wil een brug slaan tussen opleiding en werkveld, investeert in competentieontwikkeling, ondersteunt en begeleidt het matchingproces, beoogt meer gebalanceerd werk via een gedeelde planning, het voorzien van back-ups en een groter netwerk. Opdrachtgevers krijgen op een eenvoudige en correcte manier een oplossing op maat, met een gegarandeerde uitvoering. Verder zal er aandacht zijn voor tewerkstelling van kansengroepen.

24. Pianofabriek en Kenniscentrum Podiumtechniek Rits, Peanuts – Een coöperatieve voor de culturele sector, 2014.

7.1.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Coöperatie van freelance technici die samen technische en artistieke diensten aanbieden	Het verlenen van technische en technisch-artistieke diensten: - Technische uitvoering - Technische voorbereiding en coördinatie - Productie - Tourorganisatie - Huur, opslag en transportmanagement - Advies over podiumtechniek en decorbouw - Langdurige facility-contracten	- De technici zijn per definitie mobiel. - De activiteiten spelen zich af waar het publiek zich bevindt.
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
cvba-so	- Door als groep op te treden kan men betere voorwaarden bedingen voor verzekering, huur, transport… - Door verschillende opdrachten te bundelen kan men een grotere efficiëntiewinst creëren. Kortom, de coöperatie verenigt technici die samen hun positie op de markt kunnen versterken.	- Max. 6% dividend - 40% gereserveerd voor investerende coöperanten in de vorm van dividenden - 60% voor werkende coöperanten in de vorm van ristorno's
VENNOTEN		**MODALITEITEN**
- A-aandelen: technici - B-aandelen: investeerders		/
STEMRECHT AV		**ORGANISATIE RvB**
- Eén man, één stem - De AV is samengesteld uit alle investerende coöperanten en werkende coöperanten. - De werkende coöperanten hebben 60% van het totaal aantal stemmen, de investerende coöperanten 40%.		- De RvB is samengesteld uit een afvaardiging van de investerende leden en een afvaardiging van de werkende coöperanten in een 40/60 verhouding. - Stichtende vennoten zoals de opleidings- en tewerkstellingspartners kunnen een vaste afvaardiging hebben in de RvB.

7.1.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor het coöperatief organiseren van freelance technici:

- Met een coöperatie kunnen technici zich verenigen om hun marktpositie te versterken;
- Een coöperatie laat toe om een balans te maken tussen een faire verdeling van de winsten (via een ristorno) en van de risico's (via het dividend);
- Een coöperatie laat toe om bijkomende investeerders aan te trekken en hun rol af te bakenen binnen de bestuursorganen, zodat ze de visie en missie niet kunnen kapen;
- De coöperatie is een open model dat een vlot toetreden en uittreden van werkende vennoten kan toelaten – dit maakt het project laagdrempelig maar met een interessant groeipotentieel;
- Verbreding van het netwerk van collega's en opdrachtgevers;
- De coöperatieve samenwerking laat potentieel coaching op maat en de nodige opleiding en training toe;
- Door het vso-statuut dienen zich op termijn eventuele bijkomende mogelijkheden aan om kansengroepen actief te laten deelnemen aan de werking.

7.1.5 Knelpunten

Uit de blauwdruk kunnen we volgende knelpunten afleiden voor het coöperatief organiseren van freelance technici:

- De relatie klant-freelancer speelt zich af in een complex politiek/beleidsmatig en regelgevend kader:
  - De activiteiten vallen onder minstens 10 verschillende paritaire comités die elk hun specifieke cao's hebben, die in de praktijk vaak overschreden worden;
  - De veiligheidsregelgeving verschuift steeds meer van zorg naar aansprakelijkheid. Hierbij wordt de nadruk gelegd op procedures en certificering.
- Wanneer ten volle binnen het wettelijk kader en conform de verschillende cao's gewerkt wordt, is het niet evident om marktconforme prijzen te hanteren. De dagprijzen (voor 10 uur) liggen momenteel rond 250 euro incl. btw. Het is niet evident om binnen deze prijs een eerlijke tewerkstelling te organiseren;
- Een gedeelte van de opdrachtgevers is niet btw-plichtig.

7.1.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van freelance technici:

- Zorg voor duidelijke afspraken over de toetredingsvoorwaarden voor vennoten die later toetreden dan de oprichters;
- Baken missie en visie duidelijk af en definieer de scope van de activiteiten waarbinnen de coöperatie actief zal zijn (kompasfunctie van missie en visie);
- Voorzie geschillenregelingen wanneer interne concurrentie tussen technici-vennoten de werking van de coöperatie dreigt te hypothekeren;
- Werk goed eventuele aansprakelijkheidsregelingen uit tussen de werkende vennoten enerzijds en de coöperatie anderzijds;
- Zorg voor een duidelijke rolafbakening van technici die een mandaat opnemen in de Raad van Bestuur en vermijd daarbij rolverwarring.

7.2 MEDIACOÖPERATIE

7.2.1 Het probleem

De meeste kranten en tijdschriften kennen een daling van hun verkoop, met een toenemende marktconcentratie en bijbehorende ontslagen tot gevolg. Dit is nefast voor de journalistieke berichtgeving. Er wordt bijgevolg onderzocht of coöperatief ondernemen de oplossing kan bieden voor uitdagingen in de mediasector. Kan de coöperatie de commerciële logica van winstmaximalisatie naast zich neerleggen zodat de redactie zich kan toespitsen op haar journalistieke opdracht, namelijk haar rol van vierde macht vertolken en de machtscentra doorlichten?

7.2.2 Het coöperatieve idee

De Werktitel cvba is een blauwdruk die werd uitgewerkt door apache.be, een nieuwssite waarop onderzoeksjournalistiek centraal staat. De geschiedenis van apache.be gaat terug op de ontslagronde bij de krant De Morgen in 2009. Enkele journalisten opperden toen het idee om met een eigen nieuwswebsite te starten. De financiering daarvan bleek echter moeilijk; experimenten met sponsors en advertenties mislukten. In 2011 kwam de piste van een coöperatie in zicht, samen met het idee om abonnementen te verkopen.[25]

Dit model biedt lezers, sympathisanten en medewerkers de mogelijkheid om aandeelhouder te worden van apache.be. Dit gebeurt op een laagdrempelige manier: een aandeel kost slechts 50 euro. Daarnaast is een aparte aandelencategorie voorzien voor de oprichters, die visie en missie verankeren. De vennoten van de coöperatie zorgen voor het nodige eigen vermogen en de abonnementen moeten zorgen voor de nodige inkomsten.

25. Werktitel vzw, Apache.be – Blauwdruk voor een mediacoöperatie, 2014.

7.2.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Een onafhankelijke en kritische nieuwssite uitbaten.	Onafhankelijke (onderzoeks-) journalistiek	Vlaanderen
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
cvba	- De mogelijkheid om coöperatief kapitaal op te halen bij betrokken stakeholders levert meer financiële middelen op dan giften. - De structuur van de coöperatie beperkt de mogelijke invloed van de coöperanten op de redactie. - Er hoeft geen beroep te worden gedaan op één grote financier of grote mediabedrijven. - Lezers en medewerkers zijn als aandeelhouder op een andere manier betrokken.	- Max. 6% dividend - Ristorno mogelijk
VENNOTEN		**MODALITEITEN**
- A-aandelen: oprichters - B-aandelen: lezers, sympathisanten, medewerkers - 1 aandeel kost 50 euro.		- Toetredende A-vennoten moeten aanvaard worden door de meerderheid van de huidige A-vennoten in de AV. - Toetredende B-vennoten moeten aanvaard worden door een 2/3 meerderheid van de RvB en moeten voldoen aan de door de RvB vastgestelde voorwaarden. - Uittreding: vanaf het 7de jaar na toetreding
STEMRECHT AV		**ORGANISATIE RvB**
- Eén aandeel, één stem - B-vennoten hebben geen stemrecht bij statutenwijzigingen en hebben statutair geen invloed op de redactionele lijn.		- RvB: Medewerkers en oprichters. - A-vennoten hebben een vetomacht inzake de kandidaten voor de RvB, naar voren geschoven door de B-vennoten.

7.2.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor het coöperatief organiseren van een mediacoöperatie:

- Het potentieel van financiële middelen om het startkapitaal te financieren is groter bij een coöperatie dan bij een vzw;
- Het risico op een geconcentreerd eigenaarschap (met druk op financiële resultaten en een macht ten opzichte van de redactie) is kleiner bij dit coöperatieve model dan in een klassieke handelsvennootschap;
- Een mediacoöperatie zorgt voor een ander soort betrokkenheid van de lezer en medewerker op zijn/haar krant;
- Zelfredzaamheid: dankzij een mediacoöperatie kunnen alternatieve media makkelijker uitgebouwd worden.

7.2.5 Knelpunten

Uit de blauwdruk kunnen we volgende knelpunten afleiden voor het coöperatief organiseren van een mediacoöperatie:

- Beperkte kennis van de zelfstandige journalisten over hun wettelijke verplichtingen;
- Veel freelancers werken zonder btw-nummer, wat tot problemen kan leiden;
- De coöperatie loopt het risico gevangen te blijven in een te kleine schaal wanneer er niet voldoende coöperatief kapitaal opgehaald kan worden om vreemd vermogen op te halen. Dat belemmert de kansen om op een voldoende grote schaal te werken en break-even te draaien en zo is de cirkel rond;
- Aandeelhouders hebben geen invloed op redactiekeuzes maar kunnen wel hun abonnement opzeggen;
- Het werven van voldoende aandeelhouders is een huzarenstuk waarvoor goed gebalanceerde actieplannen nodig zijn;
- De relatie tussen de cvba en een mogelijke nv (met grote investeerders) moet nog uitgeklaard worden: financiers nemen ofwel rechtstreeks participatie in de erkende cvba of investeren in de cvba via een nieuw op te richten nv.

7.2.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van een mediacoöperatie:

- Lezers moeten willen bijdragen aan en dus investeren in de coöperatie. Overtuiging is noodzakelijk, met antwoorden voor mogelijke argumenten;
- Een goede voorbereiding is nodig, zeker voor de opstelling van de statuten;
- Een zakelijke coach en een netwerk van experten zijn noodzakelijk en moeten onderhouden worden;
- Apache.be moet binnen een paar jaar tot een niveau komen waarbij de omzet van de abonnementen en eventuele afgeleide journalistieke producten de werking en de toekomstige investeringen alleen kan dragen;
- Hou bij uitwerking van de statuten rekening met de worst case scenario's, want de statuten worden meestal opgediept als de aandeelhouders of bestuursleden het niet eens kunnen worden;
- Besteed voldoende aandacht aan het verdienmodel, het financieringsplan en het investeringsplan en voorzie meerdere scenario's met bijbehorende vangnetscenario's.

7.3 GIDSPLATFORM VOOR DE AUDIOVISUELE SECTOR

7.3.1 Het probleem

Het filmlandschap in Vlaanderen is divers en kent tal van zowel profit als non-profit spelers. Hun doel is hetzelfde: films tot bij een zo groot mogelijk publiek brengen, of het nu gaat om commerciële dan wel om artistieke of culturele films. Nieuwe presentatievormen zoals digitalisering, de opkomst van andere kanalen en spelers, video on demand… zorgen echter voor ingrijpende wijzigingen in het vertonersveld. Er is nood aan een landelijk filmplatform dat het cultureel aanbod van diverse vertoners communiceert. In een tijd dat diverse spelers hun eigen communicatiestrategieën cross-mediaal uitrollen, van distributeurs tot vertoners op digitale platformen, is een centraal initiatief met zowel een portaal- als een verbindingsfunctie van diverse platformen een must. De complexiteit van de Vlaamse filmsector, waarin ieder zijn eigen belangen heeft, vraagt om duidelijk en open overleg.

7.3.2 Het coöperatieve idee

Filmkrant.be hanteert een toegankelijke, journalistieke en geïnformeerde stijl voor een breed film-minnend publiek en stelt zich als doel het vervaardigen, uitgeven, exploiteren en verspreiden van diverse print- en digitale uitgaven en het organiseren van live events op het gebied van film-, media- en beeldcultuur in Vlaanderen. Daarnaast wil het zich op de lange termijn manifesteren als nationaal (gids) platform: een verzamelplaats waar alles wat met filmpromotie te maken heeft, zowel intern (binnen de sector zelf) als extern (naar het grote publiek). Het wil de krachten van de vele sectoren (distributie, productie, vertoning, archivering…) waar mogelijk bundelen en centraliseren.[26]

De coöperatie laat toe om een erg diverse sector, bestaande uit zowel commerciële als gesubsidieerde culturele spelers, te verbinden en de engagementen van die uiteenlopende spelers af te stemmen, in waarde te laten verschillen, vast te leggen en te verduurzamen.

De vennoten van de coöperatie moeten in de eerste plaats komen uit de groep distributeurs en vertoners, maar bij uitbreiding ook uit de hele filmsector in Vlaanderen. Het is vooral van belang dat er een goede mix van vennoten is in zowel de puur commerciële belangengroep als de groep waar het artistieke primeert boven commercieel succes.

7.3.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
De uitwerking van een nationaal en/of Vlaams mediaplatform, inclusief een maandelijkse uitgave van een betrouwbaar en kritisch medium in print en digitaal, dat films die in België uitkomen aankondigt en bespreekt.	Filmkrant.be uitbaten, een overkoepelend journalistiek platform, dat het hele maandaanbod in één keer kan coveren.	Vlaanderen/België
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
- cvba-so - Eventueel erkenning NRC	- Coöperatief aandeelhouderschap als middel om betrokkenheid en draagvlak te creëren - Een erg diverse sector met zowel commerciële als gesubsidieerde culturele spelers kan verbonden worden en verschillende belangen kunnen afgestemd, vastgelegd en verduurzaamd worden. - Participatie op maat van het type stakeholder ten aanzien van de coöperatie is mogelijk.	- Max. 6% - Minstens 10% aangewend voor een beschikbare reserve om het sociaal oogmerk te ondersteunen - Ristorno mogelijk

26. MOOOV vzw en BAM, Blauwdruk Filmkrant.be, 2014.

VENNOTEN	MODALITEITEN
- A-aandelen (500 euro): oprichters - B-aandelen (250 euro): gewone vennoten - C-aandelen (50 euro): (lezers)publiek	- A-vennoten kunnen slechts uittreden indien ze een andere vennoot uit dezelfde categorie aanbrengen. - B-vennoten kunnen ten vroegste 5 jaar na toetreding opnieuw uittreden. - C-vennoten kunnen per jaar maximaal een derde van de aandelen terugnemen. - Een terugneming of uittreding is pas mogelijk vanaf 2017.
STEMRECHT AV	**ORGANISATIE RvB**
- Eén man, één stem - Stemkrachtbeperking conform het vso-statuut - Besluiten moeten worden goedgekeurd door enerzijds een volstrekte meerderheid van stemmen van de aanwezige en vertegenwoordigde oprichters (klasse A) en anderzijds een volstrekte meerderheid van de stemmen van de aanwezige en vertegenwoordigde gewone aandeelhouders (klasse B, C).	- Min. 3, max. 9 leden

7.3.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor het coöperatief organiseren van een digitaal platform/filmkrant:

- Coöperatief ondernemen kan een middel zijn om door samenwerking de toegang tot de (aandacht van de) eindgebruiker te versterken;
- Coöperatief aandeelhouderschap kan een middel zijn om betrokkenheid en draagvlak te creëren bij het bredere publiek;
- De coöperatieve structuur laat participatie op maat toe per type stakeholder;
- Binnen het coöperatieve model kunnen zowel commerciële als culturele spelers hun gemeenschappelijke belangen samen nastreven.

7.3.5 Knelpunten

Uit de blauwdruk kunnen we volgende knelpunten afleiden voor het coöperatief organiseren van een digitaal platform/filmkrant:

- Momenteel is er in deze complexe sector nog geen traditie aanwezig van onderlinge samenwerking naar een gezamenlijk doel;
- Het coöperatieve model is relatief onbekend binnen de sector en heeft een oubollig imago bij de stakeholders;
- Er is nog geen concreet product, waardoor het coöperatieve verhaal des te abstracter lijkt.

7.3.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van een digitaal platform/filmkrant:

- Er is nood aan een breed draagvlak waarbij bij zoveel mogelijk actoren afgetoetst moet worden of het nuttig en nodig is dat ze deelnemen en mee investeren in de vorm van aandeelhouderschap;
- Bewaak de evenwichten van de stakeholders door met hen voldoende in dialoog te gaan en hen participatief te betrekken bij het design van de coöperatie;
- Cruciaal is de volgorde in benadering van de potentiële vennoten;
- Commerciële spelers betrekken is zeer belangrijk (distributeurs en vertoners).

7.4 OVERIGE CONCEPTEN

Niet elk project is er uiteindelijk in geslaagd om een blauwdruk van A tot Z uit te werken. De afstand tussen het initiële projectidee en een uitgewerkt haalbaar en betaalbaar businessplan kan soms lang en verrassend zijn. Toch bespreken we hieronder graag drie concepten voor coöperatief ondernemen in de cultuursector.

7.4.1 Cultuurcoöperatie

Ook in de cultuursector zoekt men naar andere manieren van organisatie en financiering. Vanuit het creatieve veld is het duidelijk dat de klassieke structuren van cultuurproductie lang niet allemaal voldoen. Bovendien zijn diverse actoren, makers, publiek, mediatoren en producenten vragende partij om culturele projecten zelfstandig in handen te nemen. De coöperatie zou een mogelijk antwoord kunnen bieden.[27]

Een algemene tendens is dat de afstand tussen kunst en publiek steeds groter lijkt te worden, net als de band tussen programmatoren, artiesten en publiek. Kunst en cultuur lijken vaak ver van iemands leefwereld te staan. Er is ook geen 'forum' waar al deze partijen elkaar ontmoeten en op een ongedwongen manier met elkaar praten en ideeën uitwisselen. Creatievelingen en organisatoren vinden de ruimte van kunstencentrum Vrijstaat O interessant of inspirerend om zelf te gebruiken. Momenteel kan daar echter geen gehoor aan worden gegeven, wegens inhoudelijke overwegingen of tijdsgebrek. Tot slot wordt er steeds meer gezocht naar eigen middelen en alternatieve manieren om een programma te financieren.

Het Oostendse kunstencentrum Vrijstaat O werkte een ondernemingsmodel uit waarin mensen samen cultuur beleven, creëren, steunen en uitdragen op basis van een duurzaam engagement. De coöperant investeert met zijn aandeel in de ontwikkeling van culturele projecten en heeft als mede-eigenaar zeggenschap binnen een transparant overlegmodel. Coöperanten kopen een stuk platform of een stuk ondersteuning van het platform en krijgen daardoor ook inspraak.

De keuze voor een coöperatie werd uiteindelijk niet gemaakt. Er is gebleken dat de financiële opbrengst in de voorliggende blauwdruk te laag was om de personeelsploeg in dienst te houden en tegelijk werkingsmiddelen te genereren om financieel fragielere projecten te organiseren en produceren. Het was ook niet zeker of investeerders wel wilden meestappen in deze coöperatie.

7.4.2 Crowdfunding voor stedelijke creativiteit

De stad is een voedingsbodem voor sociale innovatie, voor artistieke projecten, voor het bedenken van nieuwe oplossingen voor collectieve problemen, of gewoon voor leuke inspirerende projecten. Maar kleinschalige bottom-up initiatieven hebben vaak geen of te weinig draagvlak om wortel te schieten. Het ontbreekt de initiatiefnemers aan de middelen en instrumenten om een ruimer draagvlak te bewerkstelligen.

Samen met partners als Cultuurnet, Beursschouwburg, Globe Aroma, Met-X, Socrowd en het Nederlandse Voordekunst.nl gingen de onderzoekers van het nieuwe onderzoeksplatform MIRO (HUBrussel) na hoe crowdfunding kan worden ingezet als instrument om dat sociaal en financieel draagvlak te bewerkstelligen voor kleinschalige inspirerende stadsprojecten en hoe dergelijk platform ingebed kan worden in een coöperatieve vennootschap.[28]

'Growfunding' is een vernieuwende vorm van crowdfunding op maat van de stad. Het is een nieuw begrip waarbij inspirerende stadsprojecten gelanceerd worden via een online platform. Het is ook een actief begrip, een werkwoord, waarbij growfunding ontwikkeld wordt als een participatie-instrument: projecthouders kunnen op een niet-formele en laagdrempelige wijze hun sociaal en financieel draagvlak versterken door een beroep te doen op sympathisanten die een (ontkiemend) project kunnen steunen. Growfunding functioneert als hefboom voor stedelijke creativiteit: het verbindt en versterkt de formele en informele sociale netwerken. Op het platform kunnen stadsbewoners en gebruikers weer andere stadsbewoners en gebruikers laten deelnemen aan kleinschalige, inspirerende en enthousiasmerende stadsprojecten.

27. Blauwdruk Cultuurcoöperatie Vrijstaat O, 2013.

28. Stedelijk onderzoekscentrum MIRO (HUB), Blauwdruk Growfunding/BXL als hefboom voor stedelijke creativiteit, 2014.

7.4.3 Coöperatief leerplatform

Het afgelopen decennium heeft Kunstencentrum Vooruit vzw stappen gezet naar bewustmaking, responsabilisering en een actieve inzet van de organisatie, haar medewerkers en partnerships voor structurele verschuivingen in de manier waarop we leven, werken en omgaan met onze maatschappij. Ze ondervonden dat de structuur, strategie en organisatie van een grootschalig kunstenplatform zoals Vooruit in staat is om een stem te geven aan kritische reflecties over onze samenleving, maar tekortschiet als het gaat om actief inzetten op maatschappelijke en duurzame transitie binnen een superdivers stadsweefsel.

Daarom hebben ze onderzocht of ze via een 'grassroots'-structuur een duurzaam, open en wendbaar leerplatform kunnen opstarten. Dat platform speelt concreet in op de behoefte van medewerkers, partnerorganisaties en burgers om meer directe impact te hebben op hun eigen leef- en werkomgeving, een rechtvaardiger en tastbare economie op mensenmaat, een gezonde, groene, veerkrachtige en samen beleefde stad. Transitiegerichte praktijken worden aangeleerd, gedeeld en doorgegeven op een (inter)actieve manier.[29]

De doelstelling van de blauwdruk is om een coöperatief platform ('de Kleine Revolutie') op te richten waar transitiethema's worden gedeeld en in de praktijk worden gebracht met wie dat wil. Centraal staan kleine maar fundamentele veranderingen in de manier waarop we met ons leven en met elkaar in de stad omgaan. Het product van de coöperatie zullen praktijkworkshops zijn waarbij gekozen wordt voor een getrapt systeem van betalen/bijdragen. Deze oefening wordt in 2014 ingezet met een dubbele focus:

- Stadslandbouw & Green Bastards: in de Gentse context dienen zich concrete mogelijkheden aan om via voedselprojecten een diepgaande transitie van een stad mee vorm te geven. De Kleine Revolutie wil die projecten verbinden door daar een toegankelijk leerplatform rond te bouwen;
- Creatie in de publieke ruimte: het traject van de 'stadsresidenten' in Vooruit, waarbij artiesten de publieke ruimte als hun speel- en werkveld beschouwen, levert dankbare kapstokken om mensen actief te betrekken bij de vragen die artiesten losweken en opent perspectieven naar minder evidente samenwerking, diverse doelgroepen en een koppeling naar het brede transitiethema.

29. De Vooruit, Blauwdruk de kleine revolutie, 2014.

7.5 SUPPORTERS-COÖPERATIE

7.5.1 Het probleem

Het Europees voetbal kreeg de jongste jaren meermaals te maken met dreigingen zoals clubovernames, wedstrijdvervalsingen en financiële problemen. Deze problemen houden vaak verband met elkaar. Door financiële problemen staan clubs bijvoorbeeld meer open voor overnames.[30]

In de tweede voetbalklasse is er een groot financieel onevenwicht door hoge kosten en lage inkomsten. Om van de Voetbalbond te mogen aantreden in de tweede klasse moet men een licentie halen. Daarvoor moet men als club veel investeren in veiligheid en accommodatie, bovenop de sportieve kosten (onder meer semi-profcontracten). Tegenover die hoge kosten staan lage inkomsten. De toeschouwersaantallen zijn beperkt, er is weinig interesse van sponsors, en enkel de dalers uit de hoogste afdeling krijgen voor één seizoen tv-geld van de hoogste afdeling uitgekeerd. Dit onevenwicht zorgt bij veel clubs voor financiële problemen en in latere instantie zelfs voor financiële drama's. Een niet onlogisch gevolg is dat veel clubs tegen het faillissement aankijken. Dit werkt onder meer overnames en bedenkelijke investeringen in de hand.

7.5.2 Het coöperatieve idee

De blauwdruk van voetbalclub Oud-Heverlee Leuven, OHL cvba-so, onderzoekt hoe een coöperatief model een oplossing kan bieden voor dit probleem. Wanneer een club zich positief kan onderscheiden via een grote supportersachterban, kan dit een antwoord bieden op het imago van de tweede klasse en de bijbehorende lagere inkomsten. Door een grote en vrij permanente achterban zijn er meer wedstrijdgerelateerde inkomsten en is er een hogere variabiliteit, wat (potentiële) sponsors interessant vinden. Dit komt de rentabiliteit van de club ten goede, waardoor de kans op een financieel onevenwicht verkleint.

30. OHL cvba-so, Blauwdruk Oud-Heverlee Leuven, 2014.

Een coöperatieve vorm kan de kans op een onzekere overname verkleinen. Een belangrijke troef van een coöperatie met supportersparticipatie is dat niet alle macht bij één persoon ligt. Als supporters mee participeren in het beleid, kunnen zij waken over de visie-invulling en meebeslissen over het aanstellen van een nieuw bestuur.

Een coöperatieve vorm biedt geen oplossing voor de financiële problemen waarmee het Europese niveau te kampen heeft. Wel kan een coöperatie een goede vorm zijn als omkadering voor het inzamelen van kapitaal om een club in financiële nood bij te staan.

Matchfixing kan via een coöperatief model niet tegengehouden worden. Maar de kans dat clubeigenaars een club misbruiken voor matchfixing-kwesties daalt wel aanzienlijk wanneer supporters mee inspraak hebben over wie de nieuwe beleidsmensen worden.

Het coöperatieve idee is bijgevolg om Oud-Heverlee Leuven om te vormen tot een club waarbij supporters enerzijds waken over de clubvisie en clubwaarden en anderzijds mee inspraak hebben in het beleid, zodat zij mee de continuïteit van de club op langere termijn kunnen helpen verzekeren. Supporters worden via een coöperatieve structuur medeaandeelhouder van de club.

7.5.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Oud-Heverlee Leuven omvormen tot een club waarbij supporters enerzijds waken over de clubvisie en club-waarden en anderzijds mee inspraak hebben in het beleid, zodat zij mee de continuïteit van de club op langere termijn kunnen helpen verzekeren	Voetbalclub met bijbehorende supporterswerking	- Leuven - Uitrolbaar naar andere sportclubs over heel België
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
cvba-so	- Statuten op maat met verschillende categorieën aandeelhouders, waaronder supporters, kunnen zorgen voor een lokale verankering van missie en visie - Variabel kapitaal: vennoten kunnen vlot toe- en uittreden. - Meervoudig stemrecht, waarbij aandeelhouders met beperktere inbreng evenveel stemrecht kunnen krijgen	- Geen dividend - De supporters zullen kunnen kiezen naar welk domein eventuele winsten kunnen vloeien (jeugdopleiding, sociale projecten, de overkoepelende supportersfederatie…). - Wel zijn er voor de supporters andere sportgerelateerde voordelen: speciale kortingen, exclusieve bijeenkomsten, coöperatieve wedstrijd, voorrang bij abonnementenverkoop en tafel reserveren in de seatsruimte.
VENNOTEN		**MODALITEITEN**
- A-aandelen (250 euro): 1.500 supporters - B-aandelen: 15 stichters/verankeraars - C-aandelen (100.000 à 200.000 euro): 5 investeerders		/
STEMRECHT AV		**ORGANISATIE RvB**
- Meervoudig stemrecht volgens aandelencategorie - Stemrechtbeperking conform het vso-statuut		- 1 persoon aangeduid door de A-vennoten - 3 personen aangeduid door de B-vennoten -5 C-vennoten die tevens lid zijn van de Raad van Bestuur - De bestuurders worden voor 4 jaar aangeduid.

7.5.4 Kansen

Uit de blauwdruk kunnen we volgende kansen afleiden voor het coöperatief organiseren van een voetbalclub:

- Kapitaal aantrekken en supporters inspraak geven via coöperatieve aandelen;
- Beter overleg, verstandhouding en empathie voor zowel supporters als bestuurders (contacthypothese);
- Beslissingsmacht verschuift naar de basis, wat de continuïteit vergroot en de kans op vijandige overnames verkleint;
- Lokale verankering van zeggenschap en controle bij missiegedreven aandeelhouders;
- Verhogen van de betrokkenheid van supporters bij de club.

7.5.5 Knelpunten

Uit de blauwdruk kunnen we volgende knelpunten afleiden voor het coöperatief organiseren van een voetbalclub:

- Evenwicht zoeken tussen supporters en investeerders. Supporters focussen op AV, investeerders op RvB;
- Performant management bemoeilijken door teveel micromanagement/bemoeizucht (rolverwarring wegens een gebrek aan rolafbakening);
- Sportieve en operationele inspraak trachten te beperken;
- Clubs met een zeer hoge kapitaalbehoefte zullen soms private financiers nodig hebben die een coöperatieve participatie van supporters niet zien zitten.

7.5.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het coöperatief organiseren van een voetbalclub:

- Een sterke groep initiatiefnemers/verankeraars is nodig die het proces stuurt;
- Dividenden uitkeren lijkt geen goed idee;
- Zorg voor een duidelijke beleids-/managementstructuur en maak goede afspraken;
- Een goede marketingmix is onontbeerlijk, zodat de toegevoegde waarde duidelijk is, de verwachtingen op het juiste niveau gesteld worden en de interne en externe communicatie transparant kunnen verlopen;
- Richt geen coöperatie op om voor één specifiek doel kapitaal in te zamelen (bv. infrastructuuraanpassingen). Daarvoor is crowdfunding een betere oplossing;
- Supporters moeten een stem hebben in de langetermijnvisie, niet in operationele en sportieve kwesties;
- Informeer supporters voldoende over de risico's bij het aankopen van aandelen.

COÖPERATIES EN SOCIALE ECONOMIE

8

Het idee van een sociale economie ontstond in de jaren 1830 in Frankrijk als reactie op de sociale uitwassen van de industriële revolutie. De protagonisten van deze stroming bekritiseerden het feit dat voorrang werd gegeven aan de economische dimensie in plaats van aan de sociale dimensie. De sociale economie richtte zich op oplossingen voor de sociale problemen en trachtte de economische wetenschap in die zin uit te breiden (De Mey, Breda & Van Landeghem, 2008).

Coöperaties en de sociale economie zijn historisch gezien met elkaar verbonden. In veel landen bestaat de sociale economie trouwens in grote mate uit coöperaties (bv. Italië, Canada en Finland). In Vlaanderen echter wordt de sociale economie sinds lang gekenmerkt door een overwicht aan vzw's, die ingebed zijn in onze verzorgingsstaat en verankerd zijn in tal van overheidsprogramma's. Door toenemende budgetkrapte vanuit de overheid en door de beperking op de handelsactiviteiten en dus op de inkomsten van het meest gebruikte vehikel – de vzw – komt de coöperatie nu opnieuw tevoorschijn als mogelijk interessant vehikel voor ondernemingen binnen de sociale (inschakelings)economie, die instaat voor de sociaal-professionele inschakeling van kansengroepen op de arbeidsmarkt.

In wat volgt bespreken we meerdere blauwdrukken: 1. een doorstroomcoöperatie, 2. een innovatiecoöperatie, 3. een coöperatieve bedrijvencluster, 4. een coöperatief model voor pop-up initiatieven en 5. een coöperatieve bank. Hoewel deze blauwdrukken telkens uitgewerkt zijn door bedrijven in de sociale economie, kunnen ze ook inspirerend zijn voor bedrijven in de reguliere economie.

8.1 DOORSTROOM-COÖPERATIE

8.1.1 Het probleem

Bij ondernemingen binnen de sociale (inschakelings)economie staat de duurzame integratie van personen uit kansengroepen op de arbeidsmarkt centraal.
Deze ondernemingen hebben daarbij de maatschappelijke verantwoordelijkheid om, waar mogelijk, te zorgen voor een doorstroom van werknemers van sociale tewerkstellingsprojecten naar het Normaal Economisch Circuit (NEC).
Met de nieuwe decreten voor maatwerk bij collectieve inschakeling en de lokale diensteneconomie, zal de VDAB er steeds meer op toezien dat die doorstroom zo goed mogelijk wordt gerealiseerd.

Doorstromen vanuit de sociale economie naar het NEC is echter niet evident, en de doorstroomcijfers zijn dan ook traditioneel zeer laag (bv. jaarlijks minder dan 1% voor de beschutte werkplaatsen en minder dan 5% voor de sociale werkplaatsen). Immers, allerlei belemmeringen van mentale, psychische en lichamelijke aard maken het voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet gemakkelijk om werk te vinden, uit te voeren en te behouden. Anderzijds missen werkgevers uit het NEC de nodige kennis en expertise om personen met een arbeidshandicap te begeleiden in de werksituatie.[31]

8.1.2 Het coöperatieve idee

De Winning heeft als onderneming in de sociale economie een blauwdruk uitgewerkt waarbij het via een coöperatief project haar eigen doorstroom realiseert[32]. De doorgestroomde medewerkers van deze coöperatie zullen daarbij terechtkomen in een meer commerciële (en veeleisende) omgeving dan voordien, maar kunnen nog steeds genieten van de ervaring die op het vlak van arbeidsorganisatie en HR binnen De Winning ontwikkeld werd.
Het is een aansluiting op de Afzonderlijk Tewerkgestelde Doelgroep-medewerker (ATD) werking die binnen de organisatie werd opgestart, dankzij een gericht competentiemanagement.

Er wordt gekozen voor een coöperatie omdat zij met hun activiteit (ecologische groenzorg en onderhoud van industrieparken) voluit de commerciële markt opgaan, maar ook de klanten willen betrekken en als vennoot laten participeren in de coöperatie. Dat laatste biedt een extra financiële waarborg om de missie te blijven realiseren, op het vlak van zowel tewerkstelling als opleiding.

8.1.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
De doorstroom van kansengroepen faciliteren en realiseren	Het ontwerpen, creëren, onderhouden en verzorgen van budgetvriendelijke en kwalitatieve bedrijfsomgevingen in een context van biodiversiteit	Limburg (B + NL), Hageland, Kempen, Luik
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
- cvba-so - Erkenning NRC	- Mogelijkheid om een commerciële activiteit ten volle uit te baten - Mogelijkheid om een erkenning als aannemer klasse 2 (of hoger) te verkrijgen - Statutaire verankering van visie en missie, stemrechten op AV, betrokkenheid van stakeholders… - Mogelijkheid tot werknemersparticipatie	- Winst wordt geheel of gedeeltelijk uitgekeerd aan maatschappelijke projecten en de werking van de sociale economie onderneming. - Geen ristorno (geen kortingen dus voor klanten-vennoten)

31. De Winning, Blauwdruk cvba-vso in de groenzorg als coherent sluitstuk in onze sociale economie werking, 2014.
32. Merk op dat ook Levanto met haar blauwdruk Levanto Bouwerij 1.0 gelijkaardige doelstellingen had (zie coöperaties en wonen).

VENNOTEN	MODALITEITEN
- A-aandelen (5.000 euro): stichtende vennoten (de 4 bestaande vzw's van De Winning) - B-aandelen (5.000 euro): rechtspersonen en openbare instellingen (klanten). - C-aandelen (100 euro): personeelsleden	- Uittreding vanaf het derde jaar na toetreding - Aandelen zijn in principe enkel overdraagbaar onder vennoten. - Op de vrijgekomen A-aandelen hebben de andere A-vennoten een voorkeurrecht, omgekeerd evenredig met het aantal aandelen dat zij bezitten.
STEMRECHT AV	**ORGANISATIE RvB**
- Eén aandeel, één stem - Stemrechtbeperkingen eigen aan vso-statuut	- Min. 4 en max. 10 leden, al dan niet vennoten. - A-aandeelhouders: max. 4 bestuurders, zij mogen één expert voordragen en dragen de voorzitter voor. - B-aandeelhouders: max. 4 bestuurders - C-aandeelhouders: max. 1 bestuurder - RvB mag het dagelijks bestuur toevertrouwen aan één of meerdere A-bestuurders.

8.1.4 Kansen

Uit de blauwdruk leiden we volgende kansen af voor doorstroomcoöperaties in de sociale economie:

- De coöperatieve structuur laat toe om zowel bedrijven uit de sociale economie, klanten als werknemers mee vennoot te maken;
- De coöperatie kan als handelsvennootschap ten volle commercieel ontplooid worden;
- De coöperatie kan zich beter laten kapitaliseren dan een vzw;
- Het vso-statuut opent mogelijkheden voor erkenningen binnen de sociale economie;
- Het coöperatieve statuut met sociaal oogmerk biedt mogelijkheden om missie en visie sterk te verankeren.

8.1.5 Knelpunten

De blauwdruk duidt ook op enkele knelpunten voor doorstroming vanuit de sociale economie via een coöperatieve onderneming:

- Binnen de sociale economie is men niet vertrouwd met de logica om een onderneming met aandeelhouderskapitaal te kapitaliseren;
- Het is een uitdaging om met werknemers uit kansengroepen hetzelfde rendement te halen als in een regulier bedrijf (er moet minstens break-even worden gedraaid);
- Kannibalisering: er moet over gewaakt worden dat er met de coöperatie geen concurrent wordt gecreëerd voor de bestaande vzw's, die bijgevolg de schaarse arbeidsmogelijkheden wegkaapt;
- Beschikbaarheid van de directie: het management dient zijn tijd en aandacht te verdelen over een bijkomende onderneming.

8.1.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het uitwerken van een doorstroomcoöperatie in de sociale economie:

- Zorg voor ondersteuning van professionals bij het uitwerken van het ondernemingsplan (coöperatief ondernemen, financieel beleid, marketing…) met aandacht voor en een goede kennis van de nieuwe beleidscontouren omtrent werk en sociale inschakeling;
- Zorg intern, van bij het begin, voor een draagvlak voor medewerkers die minder of niet vertrouwd zijn met coöperatief of commercieel werken. Dit geldt ook voor de leden van de Raad van Bestuur;
- Zorg voor draagvlakontwikkeling en expertiseopbouw door een evenwichtig samengestelde stuurgroep (klankbordgroep);
- Maak maximaal gebruik van het bestaande netwerk (gemeenten, overheidsinstanties, vakscholen…);
- Zorg voor goede afspraken over het inschakelen en doorfactureren van mensen en middelen als de coöperatie vanuit een bepaalde organisatie wordt opgericht;
- Zorg voor een degelijk onderbouwd marktonderzoek met inschatting van eventuele interne verdringingseffecten en kannibalisme.

8.2 INNOVATIE-COÖPERATIE

8.2.1 Het probleem

Kringwinkels willen hergebruik van afvalmateriaal maximaliseren. Concreet betekent dit: enerzijds nieuwe verkoopbare producten creëren op basis van materiaal uit het Kringloopcentrum dat niet verkoopbaar is zonder ingrijpende, innovatieve bewerkingen, anderzijds maatwerkopdrachten uitvoeren zoals winkelinrichting en meubilair op maat.

8.2.2 De coöperatieve ideeën

RESOURCELAB

ResourceLab werd in 2011 gelanceerd en is een conceptlabel waaronder de nieuwe productlijnen ontwikkeld en vermarkt worden. De productie blijft lokaal uitbesteed aan de werknemers van het Recyclage Atelier binnen de sociale werkplaats WEB. Sociale economie en onderwijs zouden echter structureel de handen in elkaar moeten slaan en beide hun traditionele werkterrein overstijgen, wat zal leiden tot vernieuwende resultaten en een sterkere dynamiek in de organisatie. ResourceLab is momenteel ondergebracht in een vzw-structuur, maar dit blijkt niet de ideale vorm om voluit handelsactiviteiten uit te bouwen.[33]

WEB vzw heeft een blauwdruk uitgewerkt waarin een onderneming uit de sociale economie structureel samenwerkt met partners uit het hoger onderwijs (KHLim en Thomas More) om te komen tot product- en materiaalinnovatie. Deze samenwerking verankeren ze door de oprichting van een coöperatie. Op deze manier kan WEB vzw duurzame en arbeidsintensieve tewerkstelling bestendigen voor haar doelgroepen. De scholen leveren expertise en knowhow en zetten korte en langdurige projecten op met studenten.

33. Blauwdruk WEB@coop, 2014.king, 2014.

COÖPERATIEVE KRINGLOOPECONOMIE

De Kringwinkel Antwerpen[34] wil het aanbod van materialen die normaal gezien niet in de winkels worden aangeboden, nu wel te koop aanbieden om tegemoet te komen aan deze nieuwe vraag. Dit betekent wel dat de Kringwinkel de vraag beter moet verstaan. Bepaalde materialen zijn immers zeer gewild bij 'upcyclers' en kunnen dan ook speciaal voor hen geselecteerd worden.

De Kringwinkel kan echter niet op elke vraag ingaan omdat dit niet rendabel is. De Kringwinkel wenst daarom het aanbod aan materialen zo duidelijk mogelijk weer te geven aan de community van 'upcyclers' of creatievelingen. Dit kan aan de hand van een online webshop. Dit aanbod kan professionele 'upcyclers' inspireren om ontwerpen te maken op basis van deze materialen. Wanneer ook verschillende van deze ontwerpen gedeeld worden op het online platform, zal de vraag naar deze materialen enkel toenemen. Het wordt dan rendabel voor de Kringwinkel om deze specifieke materialen aan de kant te houden en te verkopen.

8.2.3 Doorlichting van de blauwdrukken

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdrukken kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

34. Cradle to cradle platform & Kringwinkel Antwerpen, Coöperatief ondernemen inzake kringloopeconomie, 2014.

	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
ResourceLab	Een gestructureerde samenwerking realiseren tussen onderwijs-instellingen en de sociale economie, die leidt tot product- en materiaal-innovatie	- Ontwikkelen en vermarkten van nieuwe productlijnen op basis van afgedankte materialen - Uitvoeren van maatwerkopdrachten - Uitbesteden van de productie aan werknemers in de sociale economie - Verlenen van advies inzake de ontwikkeling van innovatieve productniches door middel van maximale recyclage	Momenteel zijn er 7 verkooppunten in Vlaanderen en Nederland.
Coöperatieve Kringloop-economie	Stimuleren van hergebruik van materialen en afstemmen van vraag op aanbod	- Stimuleren van hergebruik van materialen: - Workshops onder begeleiding van professionele 'upcyclers'. - Fysieke verkoop- en inspiratiepunten - Aanbieden van grote volumes aan producenten van serieproducten - Vraag op aanbod afstemmen: - Structurele samenwerking met professionele creatieve mensen (interieurarchitecten, productontwikkelaars…) - Online bibliotheek met ontwerpen op basis van beschikbare oude materialen. - Webshop waar recuperatiematerialen in kleine volumes aangekocht kunnen worden.	- Antwerpen - Vlaanderen

	RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
ResourceLab	cvba-so	- Structurele samenwerking tussen onderwijsinstellingen en de sociale economie verankeren in een gemeenschappelijke onderneming - Uitbouw van commerciële activiteiten	Geen dividenden
Coöperatieve Kringloop-economie	cvba	- Structurele samenwerking tussen verschillende partners verankeren in een gemeenschappelijke onderneming - Kringwinkels mogen geen afval verkopen, een coöperatie wel.	Dividend en ristorno mogelijk na 5 jaar

	VENNOTEN	MODALITEITEN
ResourceLab	- A-aandelen: oprichters - B-aandelen: personeelsleden - C-aandelen: niet-personeelsleden die na de oprichting vennoot worden	- Toetreding: natuurlijke en rechtspersonen kunnen vennoot worden na de oprichting indien zij op voorstel van de RvB met een 3/4 meerderheid door de AV worden aanvaard. - Aandelen kunnen niet worden overgedragen. - De eerste 5 jaar kan men niet vrijwillig uittreden.
Coöperatieve Kringloop-economie	- A-aandelen (50.000 euro): Kringwinkel Antwerpen - B-aandelen (120 euro): for-profit organisaties - C-aandelen (60 euro): non-profit organisaties - D-aandelen (25 euro): individuen	- Uittreding mogelijk na 5 jaar

	STEMRECHT AV	ORGANISATIE RvB
ResourceLab	- Eén aandeel, één stem - Stemrechtbeperking volgens het vso-statuut	- Max. 10 bestuurders - 2 externe bestuurders - A-aandeelhouders mogen elk één kandidaat-bestuurder voordragen - Elke vennoot heeft het recht om per volledige schijf van x % aandelen 1 (bijkomende) kandidaat-bestuurder voor te dragen
Coöperatieve Kringloop-economie	- Eén aandeel, één stem - Niemand heeft meer dan 10% van het stemrecht.	- A-vennoten: 3 mandaten, leveren de voorzitter - B-vennoten: 2 mandaten - C-vennoten: 1 mandaat - D-vennoten: niet vertegenwoordigd in de RvB

8.2.4 Kansen

De belangrijkste kansen van een innovatiecoöperatie die de samenwerking tussen een kringwinkel en andere partners structureel verankert, zijn:

- Men kan met een cvba-so de sociale doelstelling behouden en toch volop commerciële activiteiten ontwikkelen;
- Mogelijkheid om een structureel partnerschap om te zetten in een onderneming waarbij missie en visie, maar ook eigenaarschap en controle sterk verankerd zijn maar toe- en uittreding goed geregeld worden.

8.2.5 Knelpunten

Op basis van de blauwdrukken kunnen we volgende knelpunten formuleren:

- Medewerkers uit kansengroepen zijn vaak niet multifunctioneel inzetbaar, met het gevaar dat een te zware last op de schouders van de werkleider terechtkomt;
- Algemene administratie en facturatie;
- Tijdsinzet vanuit onderwijs: geen toegekende en betaalde uren;
- Het hoger onderwijslandschap zit volop in fusiebewegingen met bijbehorende onzekerheden omtrent engagementen en personeelswissels bij verantwoordelijken.

8.2.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdrukken kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden voor het uitwerken van een innovatiecoöperatie in de sociale economie:

- Geschikte professionals (in casu designers) binnenhalen op projectbasis;
- (Voldoende) verkooppunten genereren d.m.v. prospectie;
- Marketing- en bedrijfsplan opmaken in samenwerking met de betrokken partners (sociale economie én de onderwijsinstellingen);
- Kwaliteitsbewaking;
- Administratie best onderbrengen bij één persoon;
- Raamovereenkomsten opmaken die men kan gebruiken in functie van het toekennen van de eigendoms- en gebruiksrechten die mogelijk uit projecten voortvloeien: correcte afspraken m.b.t. het auteursrecht;
- Partners bij elkaar brengen die complementair zijn in vraag en aanbod.

8.3 COÖPERATIEVE BEDRIJVEN-CLUSTER

8.3.1 Het probleem

De werkzaamheidsgraad bij kansengroepen is erg laag. Dit is vooral te wijten aan een gebrek aan mobiliteit, kinderopvang, opleiding, sociale ondersteuning, gezondheid, loopbaanbegeleiding, uitbouw van trajecten, een slechte doorstroming naar de reguliere economie, enz. Voor een individuele onderneming in de sociale economie is het niet altijd haalbaar om aan al die aspecten de nodige aandacht te schenken en/of alle nodige investeringen te doen. Daarom staken een aantal Gentse ondernemingen uit de sociale economie[35] de koppen bij elkaar. Deze bedrijven willen graag groeien, maar kampen vaak met ruimtelijke beperkingen. Vaak is er geen mogelijkheid tot uitbreiding omdat het bedrijf in een woonzone ligt of omdat de organisatie gehuisvest is op een tijdelijke, verspreide, slecht uitgeruste of moeilijk bereikbare locatie.[36]

8.3.2 Het coöperatieve idee

De betrokken ondernemingen werkten een blauwdruk uit voor een coöperatieve bedrijvencluster op de UCO-site te Gent. Het project heeft drie belangrijke pijlers: het clusteren van ondernemingen uit de sociale economie, het creëren van extra tewerkstelling bij kansengroepen, en het realiseren van een gemeenschappelijke bedrijfsinfrastructuur.

Het doel is om de expertise, de dienstverlening en de vestigingsopportuniteiten duurzamer te maken op vraag van de aangesloten bedrijven. Deze coöperatieve samenwerking moet de financiële draagkracht van de betrokken ondernemingen

35. De sociale werkplaatsen Ateljee, Con Brio, De Sleutel en Labeur en initieel ook de beschutte werkplaats Ryhove.
36. Blauwdruk coöperatief ondernemen sociale economie cluster Gent – U'com, 2014.

versterken. De potentiële vennoten zijn ondernemingen uit de sociale economie, (potentiële) werknemers, andere gebruikers van de site en buurtbewoners.

De coöperatie is nooit de exploitant van de activiteiten. Die taak wordt opgenomen door de afzonderlijke leden, al dan niet in een samenwerkingsverband of met andere partners. De coöperatie heeft dus ook geen eigen werknemers. Ze moet vooral ideeën en processen uitwerken die voordelen opleveren voor de vennoten qua infrastructuur, investeringen en opleidingen. Zo wordt er in deze blauwdruk in het bijzonder gekeken naar de exploitatie van een gemeenschappelijk sociaal restaurant voor de betrokken bedrijven. Er wordt ook ingezet op een digitale tool/ platform dat een antwoord moet bieden op drie kernvragen:

- Wat kan ik als klant vinden op de UCO-site?
- Welke diensten zijn er voor mij als medewerker op de UCO-site?
- Welke services zijn er beschikbaar voor bedrijven?

8.3.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
- Expertise, dienstverlening en de vestigingsopportuniteiten op vraag van de aangesloten sociale economiebedrijven verduurzamen - Ideeën en processen uitwerken die financiële en sociale voordelen opleveren voor de aangesloten bedrijven uit de sociale economie	- Oprichten van een loopbaancentrum - Exploitatie van een bedrijfsrestaurant - Uitbreiding van het aantal opleidingslokalen - Gemeenschappelijke aankopen of gecombineerde overheaddiensten	- Gent - Dit model is ook toepasbaar op andere regio's en niveaus.
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
cvba-so	- Schaalvoordelen realiseren door samenwerking - Zeggenschap en eigenaarschap structureren en verankeren in een model dat daarnaast ook vlotte toe- en uittreding mogelijk maakt	- Dividend: max. 6%

VENNOTEN	MODALITEITEN
- A- en B-aandelen (2.500 euro): rechtspersonen (oprichters) - C-aandelen (1.250 euro): natuurlijke of rechtspersonen die na oprichting door de AV zijn aanvaard (met 75% van de stemmen) en werknemers	Elke vennoot kan maximaal 10 C-aandelen bezitten.
STEMRECHT AV	**ORGANISATIE RvB**
- Eén aandeel, één stem - Stemrechtbeperking conform het vso-statuut - Een buitengewone AV kan te allen tijde bijeengeroepen worden op verzoek van de RvB of van de helft van de vennoten of de helft van de A- en B-aandeelhouders.	- 5 of meer bestuurders - Voordracht door A- en B-aandeelhouders - Max. 6 jaar, onbezoldigd - Dagelijks bestuur: één of meerdere leden

8.3.4 Kansen

De belangrijkste kansen voor een coöperatieve bedrijvencluster zijn:

- Samenwerking via een coöperatieve vennootschap creëert schaalvoordelen en dus kostenbesparingen;
- De buurt rond de site is een volksbuurt en biedt opportuniteiten voor volkstuintjes, stadslandbouw, fietsroutes, boerenmarkt, opleidingen gericht op de bevolking, kinderopvang… Het coöperatieve model biedt kansen om deze opportuniteiten gestructureerd mee te betrekken.

8.3.5 Knelpunten

Als knelpunten botsen we op volgende elementen:

- Bij verlies van inkomsten is het investeringsrisico groot;
- De doelgroep zelf is geen vragende partij om vennoot te worden.

8.3.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden:

- Er is een voldoende aantal partners nodig om het project te dragen. Als iemand wegvalt, kan het vertrek worden opgevangen door de resterende partners.

8.4 COÖPERATIEVE POP-UP INITIATIEVEN IN HANDELSKERNEN

8.4.1 Het probleem

Het Vlaamse beleid zet al jaren in op invulling van leegstand en herwaardering van handelskernen door projecten te financieren rond kernversterking, en door gevelrenovatiepremies en premies ter invulling van leegstaande handelspanden te verstrekken. Er is nood aan nieuwe concepten die beantwoorden aan de uitdagingen van vandaag: leegstand in handelskernen, terugloop van kleinhandelaars door de aversie als gevolg van de onzekerheid van de leefbaarheid van een kleinhandelszaak…

Het 'nieuwe winkelen' (digitalisering kleinhandel, showrooming…) betekent een grote uitdaging voor handelskernen in gemeenten en steden. Zij zijn op zoek naar vernieuwende concepten om hierop een antwoord te bieden. Webwinkelen of online shoppen zit in de lift, wat voor een toename van de passage-economie zorgt. Potentiële kopers vragen informatie aan de lokale handelaar maar schaffen daarna het product (goedkoper) aan via het internet.

Revitalisering van een handelskern kan men bekomen door meer dynamiek te creëren en creatieve economie aan te trekken. Deze veel dynamischere vorm van ondernemen botst dan weer op mogelijke hindernissen als handelshuur en handelswetgeving. Er zijn dus nieuwe modellen nodig die voorbijgaan aan de passage-economie en die hiervoor ook de instrumenten hebben. Handelspanden in handelskernen worden niet langer het bezit van één handelaar of eigenaar, maar worden 'shared goods' (gedeelde goederen) en dus eigendom van verschillende eigenaars.[37]

37. Stebo, Coöperatief handelen. Een blauwdruk voor een coöperatief model om pop-up initiatieven in handelskernen mogelijk te maken, 2014.

8.4.2 Het coöperatieve idee

In verschillende steden en gemeenten komt er een samenwerking tot stand tussen beleid en handelaars of handelaarsverenigingen, in de vorm van een vereniging zonder winstoogmerk (vzw). Deze vzw wordt opgericht om een structuur voor die samenwerking te bieden.

Via een coöperatief model streven de initiatiefnemers een breder (bewoners, handelaars, beleid, investeerders), flexibeler (makkelijk in- en uittreden) en geëngageerder lidmaatschap na.

Deze blauwdruk, van de hand van Stebo vzw, biedt een uitgewerkt coöperatief model met de mogelijkheid om samen te werken zonder rechtstreeks een financiële meerwaarde na te streven. Dit zorgt ervoor dat de focus ligt op de maatschappelijke meerwaarde (zorg voor de gemeenschap) in plaats van op de financiële meerwaarde. Handelaars behouden hun eigen economische activiteit die ze via deelname aan een coöperatief model voor extern risico kunnen afsluiten. Door de coöperatie blijft het risico in de vennootschap, en dreigt dit niet hun eigen economische activiteit te besmetten.

8.4.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
Pop-up initiatieven in handelskernen mogelijk maken via een coöperatief model, om op die manier leegstand tegen te gaan, een lanceerplatform voor (startende) handelaars aanbieden, dynamiek in handelskernen te creëren en een andere manier van participatie van gemeenten in handelskernen te stimuleren	- Kant-en-klare panden aanbieden - Begeleiding in de aanvangsfase - Netwerk van ondernemers en fans van het principe - E-shop gekoppeld aan de pop-up - Contract van het pand ter beschikking stellen	Iedere Vlaamse provincie

RECHTSVORM	COÖPERATIEF VERSCHIL	WINSTBELEID
cvba-so	- Samen ondernemen met verschillende stakeholders - Opvullen van een marktvacuüm: aanbod van een kant-en-klaar pand - Ter beschikking stelling van een pand: dit is een handelsactiviteit, maar een vzw komt in de problemen als het gaat om het drijven van dergelijke activiteiten. - Flexibiliteit van in- en uittreden	- Geen dividend - Eventueel ristorno
VENNOTEN		**MODALITEITEN**
- Groep 1: de financiers - Groep 2: de bezielers (organisaties en individuen die werken rond ondernemen) - Groep 3: de sympathisanten		Geen bijzonderheden
STEMRECHT AV		**ORGANISATIE RvB**
Stemrechtbeperking conform het vso-statuut		Samengesteld uit personen uit de verschillende stakeholdergroepen

8.4.4 Kansen

De belangrijkste kansen voor een coöperatief pop-up initiatief binnen een handelskern zijn:

- Een mogelijke oplossing om leegstand op een duurzame manier aan te pakken;
- Een mogelijkheid om ondernemerschap in de eigen regio te stimuleren;
- Een mogelijkheid om een lanceerplatform voor potentiële startende handelaars aan te bieden;
- Een manier om een omkaderd platform voor try-outs aan te bieden aan (startende) handelaars/stagiairs;
- Een mogelijkheid om een try-outlocatie aan te bieden aan handelaars buiten de handelskern waar het pand ter beschikking wordt gesteld;
- Een kans om samenaankopen vanuit een handelaarsvereniging te faciliteren;
- Een kans om alleen of met anderen zelf extra verkoopruimte te benutten indien nodig;
- Een mogelijkheid om een pand te gebruiken als tijdelijke extra verkoopruimte;
- De mogelijkheid om een andere doelgroep aan te spreken. Hierdoor krijgt de handelaar de kans om nieuwe klanten aan zich te binden.

8.4.5 Knelpunten

Volgende elementen zijn mogelijke knelpunten:

- Er zijn minder startende ondernemers omwille van de financiële crisis, dus ook minder invulling van de pop-up;
- Er zijn minder creatieve try-outs: werkende mensen blijven in hun zekere job en gaan minder experimenteren met ondernemersideeën. Dit geldt ook voor bestaande handelaars/handelszaken: minder animo om geld te investeren in try-outs;
- De consument geeft minder geld uit aan creatieve producten/diensten;
- Lokale besturen zijn gebonden aan de beleids- en beheercyclus (BBC).

8.4.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden:

- Er is een goed functionerende handelaarsvereniging/dorpsraad nodig;
- Er moet interesse voor het concept zijn bij de handelaars in de handelskern of erbuiten en bij andere betrokkenen zoals investeerders en bewoners;
- Het gaat om handelskernen die nood hebben aan passend ondernemerschap. Passend wat betreft de verwachtingen en draagkracht van de buurt en met respect voor de sociale onderbouw, ruimtelijk inzicht, milieuklimaat en mobiliteitsaspecten, zowel vandaag als morgen (principe van het duurzaam ondernemen);
- Het gaat om handelskernen waar nood is aan en ruimte is voor de uitbouw van een commercieel krachtig, divers en karakteristiek handelsgebeuren;
- Er is een pand ter beschikking;
- Er staat iemand ter beschikking om de dagelijkse organisatie van de coöperatie op zich te nemen (0,3 à 0,5 VTE);
- Om de continuïteit van de coöperatie te garanderen, vraagt de dagelijkse organisatie van de coöperatie om een bepaalde stabiliteit. Daarom is het aan te raden om de uitvoering in handen te geven van een winkelstraatmanager van de gemeente/stad (via een ambtenaar lokale economie) of van een ondernemersorganisatie.

8.5 COÖPERATIEVE BANK

8.5.1 Het probleem

De financiële crisis heeft sinds 2008 heel wat tekorten van het klassieke financiële systeem blootgelegd. Veel burgers, bedrijven in de sociale economie en sociale organisaties zijn het vertrouwen in de klassieke banken kwijtgeraakt. Vanuit het maatschappelijke middenveld weerklinkt steeds meer de roep naar eenvoudige, ethische en lokaal verankerde vormen van bankieren; de roep naar het ten dienste stellen van spaargeld aan een gezonde en duurzame economie en de roep naar een bank waar de klant centraal staat.[38]

8.5.2 Het coöperatieve idee

Een groeiende groep organisaties, burgers en (ex-)bankiers toonde belangstelling om zelf het initiatief te nemen tot het oprichten van een nieuwe coöperatieve, duurzame ethische bank. Knowhow is in België aanwezig en voorbeelden uit het buitenland bevestigen in algemene termen de haalbaarheid van het concept, ook al dient dit onderbouwd en uitgewerkt naar de specifieke context en doelgroepen. In 2012 telde de EU trouwens 4.000 coöperatieve banken, goed voor 72.000 kantoren, 850.000 werknemers en 217 miljoen klanten (Fiordelisi & Mare, 2014).

Deze vaststellingen vormden de basis voor de oprichting van de coöperatie NewB op 6 mei 2011, met als doel het onderzoeken en voorbereiden van de oprichting van een coöperatieve bank die lokaal is en voor en door haar klanten wordt beheerd. In 2015 willen de initiatiefnemers dat de bank opgericht is en operationeel wordt. Ze willen werken voor klanten in heel België en enerzijds alle klassieke bankdiensten aanbieden en anderzijds inspelen op specifieke noden van bepaalde doelgroepen in de maatschappij.

38. NewB, Blauwdruk voor een coöperatieve bank voor de sociale economie, 2014.

8.5.3 Doorlichting van de blauwdruk

Volgende schematische weergave van enkele belangrijke elementen uit de blauwdruk kan inspirerend zijn voor andere initiatiefnemers en beleidsmakers:

DOELSTELLING	ACTIVITEITEN	GEOGRAFISCH
- Voortrekker worden in de markt van het ethisch bankieren - Traditionele deelnemers aan de markt ertoe brengen om meer rekening te houden met ethiek en duurzaamheid in de ontplooiing van hun activiteiten	- Op een professionele manier tegemoetkomen aan de financiële noden van haar klanten - Investeren in de reële economie - Samenwerken met sociale organisaties en hun leden op een transparante en participatieve manier - Bevorderen en ondersteunen van een sociale en meer duurzame economie met producten en diensten op maat van deze sector - Begeleiden en faciliteren van het inzetten van lokale spaartegoeden naar de lokale economie - Een lage-kostenbank zijn met een innovatief online platform - Financiële producten aanbieden die beantwoorden aan ethische criteria en duurzaamheidscriteria. - Een eerlijke vergoeding geven op het kapitaal dat de coöperanten verschaft hebben - De professionele ontwikkeling van haar bedienden stimuleren	België
RECHTSVORM	**COÖPERATIEF VERSCHIL**	**WINSTBELEID**
- ecv - Erkenning NRC	Het coöperatieve model vult een vacuüm in voor zij die op deze manier wensen te bankieren	Geen dividend gedurende de eerste 4 jaar; daarna max. 6% dividend

VENNOTEN	MODALITEITEN
- A-aandelen (2.000 euro): organisaties - B-aandelen (20 euro): burgers - C-aandelen (200.000 euro): investeerders	- Iedere burger, organisatie of investeerder die het doel en de waarden van de coöperatie onderschrijft, kan lid worden. - De RvB beslist over het al dan niet toelaten van leden. - Een lid kan uittreden en moet daartoe een procedure volgen. - Een lid kan ook uitgesloten worden indien hij/zij niet meer voldoet aan de algemene toelatingsvoorwaarden.
STEMRECHT AV	**ORGANISATIE RvB**
- Eén man, één stem - Alle beslissingen hebben een meerderheid nodig binnen elke aandelencategorie.	- In de RvB zetelen initiatiefnemers en experten. - De verschillende vennotencategorieën zullen hier in de toekomst ook in vertegenwoordigd worden. - Een aantal comités zal worden opgericht onder toezicht van de RvB.

8.5.4 Kansen

De belangrijkste kansen van een coöperatieve bank zijn:

- Sinds de financieel-economische crisis van 2008 leeft er bij het maatschappelijk middenveld en tal van burgers een roep naar een ethisch en lokaal verankerd alternatief binnen ons bankenlandschap;
- Een rondvraag bij heel wat middenveldorganisaties gaf aan dat er nood is aan financiële dienstverlening op maat van een aantal sectoren en op maat van sommige groepen uit de achterban van die sectoren. Men geeft aan dat door de grote bankenfusies specifieke kennis verloren is gegaan, waardoor sommige sectoren niet langer op maat bediend worden;
- De coöperatieve structuur laat een vlotte toe- en uittreding van vennoten toe, alsook het verankeren van missie en visie en het structureren van stakeholderrelaties.

8.5.5 Knelpunten

Als knelpunten botsen we op volgende elementen:

- De regelgeving in de financiële sector is enorm ingewikkeld en vraagt heel veel opvolging. Bestaande banken zijn er mee in gegroeid. Het wordt een uitdaging voor de nieuwe bank met een beperkt team om dit allemaal op te volgen;
- Weerstand vanuit de bestaande financiële instellingen;
- NewB zal in hoofdzaak geld moeten verdienen met de basisbankactiviteiten, nl. het omzetten van spaargelden en deposito's in kredieten. De actuele marktomstandigheden zijn daarvoor niet bepaald gunstig;
- De verwachtingen zijn zeer groot en zeer divers. Ze zullen de juiste focus moeten vinden zonder al te veel mensen teleur te stellen;
- Effectieve monitoring en controle van de coöperanten is maar mogelijk indien er geïnvesteerd wordt in de financiële geletterdheid van de vennoten en in het bijzonder van die vennoten die verkozen worden als bestuurder;
- Het wantrouwen van de bevolking in het investeren van coöperatief kapitaal in de financiële sector is toegenomen sinds het ARCO-debacle.

8.5.6 Randvoorwaarden

Uit de blauwdruk kunnen we volgende randvoorwaarden afleiden:

- Het is nodig om van bij het begin mensen met de juiste competenties aan te trekken, zodat een project niet faalt omdat er gebrek is aan kwaliteit en geloofwaardigheid;
- Elke stap moet goed voorbereid worden. Het is bijzonder belangrijk om je te informeren bij je stakeholders, doelgroep… om je beleid en producten zo accuraat mogelijk vorm te geven;
- Wees voorbereid op een aantal scenario's. Zorg er bijvoorbeeld voor dat je massale reacties vlot kunt verwerken, of dat er noodplannen klaarliggen zodat zwakke punten in de organisatie het initiatief niet kunnen doen falen;
- Een van de concrete moeilijkheden bij het werken aan deze blauwdruk was de administratieve, technische en financiële omkadering. De te volgen procedures, de te hanteren webapplicatie, de gehanteerde terminologie en het financieringsschema van de subsidiegever waren niet altijd duidelijk. Ook al hebben de dossierbeheerders en supportdiensten hun best gedaan om te helpen en te steunen, toch blijft er een gevoel van nodeloze 'bureaucratie', die energie en middelen verwacht die op hun beurt weinig meerwaarde brengen. Toekomstige projecten kunnen best verwittigd worden van de realiteit dat een deel van de middelen zal moeten worden besteed aan de administratieve opvolging in functie van de subsidiegever, en dat voldoende middelen beschikbaar zullen moeten zijn om de financiële liquiditeit te waarborgen.

TIEN LEERZAME TIPS VOOR COÖPERATIEVE ONDERNEMERS

We sluiten deze leidraad graag af met tien leerzame tips; tien lessen die we uit de verschillende blauwdrukken in de zeven besproken domeinen kunnen trekken.

1. Zorg van begin af aan voor een sterk team met voldoende draagkracht om het hele traject mee te doorlopen, van idee tot realisatie van de coöperatie. Zorg er ook voor dat de beoogde gebruikers of begunstigden mee vertegenwoordigd zijn in het projectteam.

2. Ga al vroeg in dialoog met alle relevante stakeholdergroepen, maar beloof niet te snel dat je hen als vennoot zal betrekken in de coöperatie. Tast eerst zorgvuldig af wat elke stakeholdergroep en de coöperatie voor elkaar kunnen betekenen.

3. Selecteer potentiële vennoten(groepen) op basis van een duidelijke transactierelatie waarmee een duurzame win-winsituatie tot stand komt. Werk met deze stakeholder-groep(en) de missie en visie van de coöperatie uit, en overdenk hoe de coöperatie zich moet verhouden tot de verwachtingen van andere stakeholders (niet-vennoten).

4. Gebruik deze missie en visie als een kompas bij de opmaak van het strategisch plan, om te bepalen welke processen je wel of niet als onderneming opneemt, en als middel om de neuzen van verschillende vennoten(groepen) in dezelfde richting te houden.

5. Voorzie in de statuten voldoende grendels om de missie en visie te beschermen wanneer nodig, en denk zorgvuldig na wat de kansen en valkuilen zijn van het aannemen van het vso-statuut en/of van een erkenning voor de Nationale Raad voor de Coöperatie.

6. Werk een duidelijke governance-structuur uit, met aandacht voor rolafbakening, sterke prikkels voor bestuurders om het management van de coöperatie te monitoren en sterke prikkels voor vennoten om hun bestuurders te controleren.

7. Investeer in vennotenbetrokkenheid en in de coöperatieve en financiële geletterdheid van vennoten en bestuurders.

8. Overdenk de toetredingsvoorwaarden goed, maar ook de uittredingsmodaliteiten.

9. Overdenk en evalueer tijdig de perverse effecten die de coöperatie met zich mee kan brengen voor haar vennoten en voor de ruimere samenleving.

10. Hanteer in elk van bovenstaande punten de financiële leefbaarheid van de coöperatie en de sterkte van het achterliggende verdienmodel als noodzakelijke voorwaarde om coöperatief te kunnen ondernemen.

BIJLAGE: BLAUWDRUKKEN VOOR COÖPERATIEF ONDERNEMEN

	BLAUWDRUK	PROMOTOR
Zorg	Onafhankelijk Leven	Onafhankelijk Leven vzw
	Autiwoonzorg	Autiwoonzorg vzw
	Samenwerkingsverband Wonen en Zorg Antwerpen	Centrum van diensten voor eerstelijnsgezondheidszorg arr. Antwerpen
	Kinderopvang & Co	PCBO
	Het Puzzelstuk	Oprit W vzw
	Samenspel	SPK vzw
Sociale inclusie	Sociale Kruidenier Leuven	Leren Ondernemen vzw
	Sociaal Winkelpunt ACW	Sociaal Winkelpunt ACW vzw
	Gezond Leven	Grijkoort vzw
	Dorpsrestaurants	Cera
Land- & tuinbouw	Vershoeve	Inagro vzw
	Lekkers uit het Pajottenland	Pajottenland+
	Netelvuur	Netelvuur
	Stadsboerderij Kortrijk	Kanaal 127 – Sinergiek
	Bio-grondfonds	Landwijzer vzw
Energie	REScoops	REScoop.be vzw
	Bronsgroen	Bilzen Energiek vzw
	Ilanga	Ilanga.org
	Limburgs Klimaatfonds	LRM nv
	Energiek Platteland	Innovatiesteunpunt voor Land- en Tuinbouw en Boerenbondvereniging voor Projecten
	Co-4-Energy	DLV BELGIUM
Wonen	Cohousing Projects	Cohousing Projects cvba
	Cohousing Kortrijk	De Bazuin vzw
	Samenhuizen	Samenhuizen vzw
	CLT Gent	CLT Gent
	Hybride woningmarkt	IGEMO
	COOPkot	CORE cvba-so
	De Bouwerij	Levanto vzw
Cultuur & sport	Peanuts cvba-so	De Pianofabriek vzw
	De Werktitel cvba	www.apache.be
	Filmkrant.be	MOOOV vzw en BAM
	Vrijstaat O	Vrijstaat O
	Growfunding	HUB
	De Kleine Revolutie	Vooruit vzw
	OHL cvba-so	Oud Heverlee Leuven vzw
Sociale Economie	De Winning	De Winning
	ResourceLab	WEB vzw
	Coöperatieve kringloopeconomie	Kringwinkel Antwerpen
	Sociale Economie Cluster Gent	Sociale Economie Cluster Gent
	Pop-up Handelskernen	Stebo vzw
	NewB	NewB

BIBLIOGRAFIE

- Casman, M. & Linchet, S. (2011), *La Pauvreté en milieu rural en région wallonne*. Etude commanditée par Cera et réalisée par le Panel démographie familiale de l'université de Liège
- Coates, A. & Van Opstal, W. (2010), Juridische kaders voor de Social Profit doorgelicht. In: *Verso, Social Profit Jaarboek Vlaanderen 2010-2011*, Antwerpen: Standaard Uitgeverij, pp 56-65
- Coates, A. (2013) Belgium. In: Cracogna, D., Fici, A. & Henrÿ, H. (eds.) *International Handbook of Cooperative Law*. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, pp 251-269
- De Mey, R., Breda, J. & Van Landeghem, C. (2008). *Ontstaan, geschiedenis en dynamiek van de sociale economie*, Leuven: Steunpunt WSE Rapport 2008-5.
- Fiordelisi, F. & Mare, D.S. (2014), Competition and financial stability in European cooperative banks. *Journal of International Money and Finance* 45, pp 1-16
- Gijselinckx, C., Coates, A. en Deneffe, P. (2011), *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*, Leuven: HIVA-KULeuven
- Gijselinckx, C. en Wouters, T. (2013), *Haalbaarheidsstudie 'Coöperatieve kinderopvang voor leerwerknemers in Mechelen'*, Deel 1: Omgevingsanalyse, Leuven: HIVA-KULeuven
- Jacobs, L. & Van Opstal, W. (2013), Wat is coöperatief ondernemen? *Samenleving en Politiek* 4/2013, pp 44-49
- Vandewoude, M. & Van Gossum, A. (2013), Nutritional screening strategy in nonagenarians: the value of the MNA-SF (Mini Nutritional Assessment short form) in NutriAction. *The Journal of Nutrition, Health and Aging*, 17:4, pp 310-314
- Van Opstal, W. (2011), *Coöperaties in zorg. Een verkenning van vraagstukken en goede praktijken in binnen- en buitenland*. Leuven: CESOC-KHLeuven & CoopConsult
- Van Opstal, W. (2013), Coöperaties in België. *Top 100 van de grootste Belgische coöperatieve vennootschappen in 2011*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.
- Van Opstal, W. (2014), De coöperatie: alternatief tussen markt en staat? *CDR 2* (2), pp 65-73
- Van Opstal, W., Gijselinckx, C. & Develtere, P. (red.) (2008), *Coöperatief ondernemen in België*: theorie en praktijk, Leuven: ACCO
- Van Opstal, W. & Jacobs, L. (2012), Hoe missie en visie bewaken met een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk? In: Verso (red.), *Social Profit Jaarboek 2012-2013*, Berchem: WPG Uitgevers, pp 107-111
- Van Opstal, W. & Ruttens, K. (2014), Het coöperatief financieren en beheren van zorgvastgoed. Kansen, knelpunten en aanbevelingen. *Tijdschrift voor Welzijnswerk* 38 (337), pp 27-38

COLOFON

Dit boek is een initiatief van ESF-Agentschap Vlaanderen vzw.

Eerste druk: mei 2014
Concept en coördinatie: Handelsreizigers in Ideeën
Redactie: Lode Demetter
Vormgeving en omslagontwerp: Sharon Neirynck
Praktische ondersteuning: Wouter Verdonck en Dries Van Gool
Drukwerk: Nevelland
Dit boek is gedrukt op gerecyleerd papier cyclus offset 115 gr voor het binnenwerk en cyclus offset 250 gr voor de kaft.
ISBN/EAN: 9789080905207
Wettelijk Depot: D/2014/10.326/1
Verantwoordelijke uitgever: David Mellaerts, Informatie en Communicatie, ESF-Agentschap Vlaanderen vzw

Onze bijzondere dank gaat naar alle organisaties die hebben meegewerkt aan het realiseren van de blauwdrukken.

Alle rechten voorbehouden

De voorbije regeerperiode ondersteunde de minister van Sociale Economie via het ESF-Agentschap Vlaanderen en het Vlaams Subsidie Agentschap Werk en Sociale Economie tientallen organisaties in hun zoektocht naar mogelijke toepassingen van het coöperatieve model. De coöperatie is immers een interessante ondernemingsvorm om binnen verschillende beleidsdomeinen gemeenschappelijke problemen en uitdagingen samen aan te pakken.

De zoektocht leidde onder meer tot deze publicatie: een bundeling van 43 blauwdrukken, waarin de kansen, knelpunten en randvoorwaarden voor een geslaagd coöperatief model uit de doeken worden gedaan. Hiermee willen we u als lezer informeren en inspireren om zelf coöperatief te ondernemen.

Sommige van de blauwdrukken zijn inmiddels omgezet in een coöperatieve onderneming, andere wachten op hun uitrol. Ook de blauwdrukken die voorlopig niet haalbaar bleken, bevatten heel wat interessante ideeën.

Wim Van Opstal en Astrid Coates zijn oprichter en coördinator van het Centrum voor Sociaal en Coöperatief Ondernemen (CESOC-KHLeuven). Imran Uddin is departementshoofd van de Sociale School Heverlee (KHLeuven).

Hannes Hollebecq en Lieve Jacobs zijn adviseur voor Coopburo, de coöperatieve dienstverlener van Cera. Kathleen Van den Broeck was gedurende dit project verbonden aan CESOC-KHLeuven.

ESF investeert in jouw toekomst. Het Europees Sociaal Fonds stimuleert en ondersteunt initiatieven voor een vernieuwd werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Op die manier investeren Europa en Vlaanderen in meer arbeidskansen en in meer en betere (loop)banen.