

# Coöperatief ondernemen in de sociale inschakelingseconomie

Greet Van Dooren  
Peter De Cuyper  
m.m.v. Annelies Droogmans

2015 nr. 5

**WSE Report**

Steunpunt Werk en Sociale Economie

Parkstraat 45 bus 5303 - 3000 Leuven

T:+32 (0)16 32 32 39

[steunpuntwse@kuleuven.be](mailto:steunpuntwse@kuleuven.be)

[www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)



# Coöperatief ondernemen in de sociale inschakelingseconomie

Greet Van Dooren

Peter De Cuyper

m.m.v. Annelies Droogmans  
HIVA – KU Leuven

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport en de Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding, in het kader van het Vlaams Programma Strategisch Arbeidsmarktonderzoek

Van Dooren, G., Droogmans, A. & De Cuyper, P. (2015). *Coöperatief ondernemen in de sociale inschakelingseconomie*. (WSE Report 2015 nr. 5) Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

ISBN: 9789088731242

Copyright (2015)

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

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

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

## INHOUDSTAFEL

Inhoudstafel .....	IV
Lijst tabellen .....	VI
Lijst figuren.....	VII
Lijst afkortingen.....	9
Voorwoord .....	10
1. Situering .....	11
1.1 Achtergrond .....	11
1.1.1 (hoe) kan coöperatief ondernemen bijdragen tot de doorstroom van doelgroepwerknemers? .....	13
1.2 Onderzoeksvragen .....	14
1.3 Afbakening van het onderzoek .....	15
2. Onderzoeksopzet en methodologie .....	19
2.1 Oriënterende verkenning Vlaanderen .....	19
2.2 Case studies – inspiratiecases .....	19
2.2.1 Caseselectie.....	20
2.2.2 Casestudies.....	21
3. Lessen voor een vertaling naar Vlaanderen.....	21
4. Oriënterende verkenning Vlaanderen .....	23
4.1 Doorstroomcoöperaties: korte voorstelling.....	23
4.1.1 Levanto: de Bouwerij .....	23
4.1.2 WEB: WEB@coop .....	24
4.1.3 De Winning: Talea .....	24
4.1.4 Passwerk.....	25
4.1.5 Groep Nevelland.....	26
5. Vaststellingen en ervaren knelpunten .....	26
6. Vlaanderen – groep Nevelland.....	29
6.1 Wetgeving en context .....	29
6.1.1 Coöperatieve vennootschapsvormen .....	29
7. Erkenning door de Nationale Raad van de Coöperatie .....	30
8. Sociaal oogmerk .....	31
9. Juridische kaders en sociale (inschakelings)economie .....	32
10. Groep Nevelland: korte voorstelling .....	36

11.	Arbeidsmarktintegratie en coöperatief ondernemen.....	37
12.	Bedrijfsvoering .....	38
12.1	Opstart.....	38
12.2	Samenwerkingsverband.....	38
12.3	Activiteiten, sectoren en schaal .....	39
12.4	Democratie en participatie .....	40
12.5	Financiën .....	40
12.6	Human resources management.....	40
12.7	Marketing, communicatie en concurrentie .....	42
13.	Kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen .....	42
14.	Italië – Type B ‘sociale tewerkstellingscoöperaties’ .....	43
15.	Wetgeving en context .....	43
16.	Sociale tewerkstellingscoöperaties – Type B korte voorstelling.....	45
17.	Arbeidsmarktintegratie en coöperatief ondernemen.....	45
18.	Bedrijfsvoering .....	46
18.1	Samenwerkingsverbanden.....	46
18.2	Verticale netwerken .....	46
18.3	Horizontale netwerken - consortia .....	48
18.4	Samenwerking tussen individuele coöperaties.....	49
18.5	Samenwerking met reguliere bedrijven.....	49
18.6	Activiteiten, sectoren en schaal .....	49
18.7	Democratie en participatie .....	50
18.8	Financiën .....	50
18.9	Human resources management.....	50
18.10	Marketing, communicatie en concurrentie .....	51
19.	Kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen .....	51
20.	Zweden - Kooptjänst .....	53
20.1	Wetgeving en context .....	53
20.1.1	Ondersteuning coöperatief ondernemen .....	53
20.1.2	Het ontstaan van work integration social cooperatives .....	54
20.2	Kooptjänst: korte voorstelling.....	56
20.3	Arbeidsmarktintegratie en coöperatief ondernemen.....	57
20.4	Bedrijfsvoering .....	58

20.4.1	Opstart.....	58
20.4.2	Samenwerkingsverbanden.....	59
20.4.3	Activiteiten, sectoren en schaal.....	59
20.4.4	Democratie en participatie.....	60
20.4.5	Financiën.....	60
20.4.6	Human resources management.....	61
20.4.7	Marketing, communicatie en concurrentie.....	62
20.5	Kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen.....	62
21.	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen.....	64
21.1	Het onderzoek kort samengevat.....	64
2.1	Goede praktijken op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving voor doorstroomcoöperaties.....	66
21.1.1	Know-how commerciële en financiële bedrijfsvoering.....	66
21.1.2	Financiering.....	67
21.1.3	Human resources management en het rendement van doelgroepwerknemers 67	
21.1.4	Imago.....	69
21.1.5	Marktsetting.....	70
21.1.6	Samenwerking.....	70
21.2	De meerwaarde van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers.....	71
22.3.1	De coöperatieve principes.....	71
21.2.2	De vennootschapsvormen en het belang van het sociaal oogmerk.....	74
21.3	Aanbevelingen.....	75
21.3.2	Aanbevelingen voor de coöperatieve (doorstroom)sector.....	75
21.3.3	Aanbevelingen voor het beleid.....	77
	Topiclijst casestudies.....	79
	Principes van coöperatief ondernemen versus NRC-erkenning en vso-statuu.....	82
	Bibliografie.....	84

## LIJST TABELLEN

Tabel 1. Vergelijkende analyse van de vzw, de (erkende) coöperatie en de vso.....	33
Tabel 2. Vergelijkende analyse van de vzw, de (erkende) coöperatie en de vso (vervolg).....	34
Tabel 4. Snapshot van de drie grootste Italiaanse federaties in 2011.....	47

Tabel 5. Kenmerken van de bestudeerde cases.....	66
Tabel 6 De principes van coöperatief ondernemen en hun relatie tot doorstroom en bedrijfsvoering .....	74
Tabel 6. De principes van het coöperatief ondernemen versus NRC-erkenning en vso-statuu	82

## LIJST FIGUREN

Figuur 1. Organisatiemodel groep Nevelland .....	37
Figuur 2. Structuur federaties .....	47
Figuur 3 Organisatiemodel Kooptjänst .....	57





## LIJST AFKORTINGEN

ASS	Autismespectrumstoornis
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
cvba	Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
cvoa	Coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid
HR	Human resources
ICA	International Co-operative Alliance
kpi	Key performance indicator
LDE	Lokale diensteneconomie
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
NEC	Normaal economisch circuit
sce	Europese coöperatieve vennootschap
SEC	Sociaal economisch circuit
so	Sociaal oogmerk
vso	Vereniging met sociaal oogmerk
VTE	Voltijdsequivalent
vzw	Vereniging zonder winstoogmerk
WISE	Work integration social enterprises
WSE	Werk en sociale economie

## **VOORWOORD**

In dit rapport presenteren we de neerslag van een kort exploratief onderzoek naar coöperatief ondernemen in functie van de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie naar een job in het normaal economisch circuit zonder of met een geringere ondersteuning dan in de (voorgaande) tewerkstelling in de sociale inschakelingseconomie. Dit onderzoek werd gevoerd binnen het steunpunt Werk en Sociale Economie, onderzoekslijn sociale economie.

We bedanken het departement WSE voor de goede samenwerking en de mogelijkheid om deel te nemen aan de buitenlandse studiebezoeken. Daarnaast richten we een woord van dank aan iedereen die zijn inzichten en ervaringen met ons deelde in een interview, een plaatsbezoek of een focusgroep.

## 1. Situering

In dit onderzoek verkennen we hoe coöperatief ondernemerschap een antwoord kan bieden op de maatschappelijke uitdaging om doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie in te schakelen in de reguliere economie of in een job zonder of met een geringere ondersteuning dan in de voorgaande tewerkstelling. Deze vraagstelling moet gezien worden in het licht van de veranderingen binnen de sociale inschakelingseconomie met de nieuwe decreten voor maatwerk en lokale diensteneconomie. De nadruk komt hiermee op doorstroom te liggen en de grenzen tussen de sociale en reguliere economie vervagen. We gaan op zoek naar antwoorden d.m.v. drie casestudies: in Vlaanderen, Zweden en Italië. Uit deze case studies trekken we lessen over (1) de potentiële bijdrage van de coöperatieve vennootschapsvorm en de coöperatieve principes tot doorstroom; (2) bedrijfsvoering, organisatie- en samenwerkingsmodellen in relatie tot de doorstroom van doelgroepwerknemers.

In dit eerste hoofdstuk situeren we de achtergrond van het onderzoek, stellen we de onderzoeksvragen voor en bakenen we het onderzoek af. In hoofdstuk twee bespreken we het opzet van het onderzoek en de methodologie. Het derde hoofdstuk bevat een oriënterende verkenning van coöperatieve ideeën en praktijken voor de doorstroom van doelgroepwerknemers in Vlaanderen. In de hoofdstukken vier, vijf en zes zijn de case studies uit Vlaanderen, Italië en Zweden terug te vinden. In hoofdstuk zeven worden er lessen getrokken en aanbevelingen gedaan.

### 1.1 Achtergrond

De sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen stelde eind 2012 26.162 doelgroepwerknemers te werk in diverse programma's, ondernemingen en organisaties: beschutte en sociale werkplaatsen, invoegbedrijven, leerwerkbedrijven, dienstenchequebedrijven, lokale diensteneconomie, arbeidszorg<sup>1</sup>. In navolging van het Vlaams regeerakkoord 2009-2014 is er momenteel een grootschalige hervorming aan de gang van de sociale inschakelingseconomie en zijn werkvormen naar twee pijlers: maatwerk bij collectieve inschakeling en lokale diensteneconomie (LDE)<sup>2</sup>. De nieuwe decreten, het 'maatwerkdecreet' en het LDE decreet, leggen sterk de nadruk op doorstroom van de doelgroepwerknemers naar het normaal economisch circuit (NEC). Dit moet er voor zorgen dat de beperkte plaatsen niet dichtslibben en past binnen de ambitie van de Vlaamse regering om tegen 2020 een werkzaamheidsgraad van 76% te behalen.

---

1 Bron: Vlaams Subsidieagentschap voor werk en sociale economie; bewerking: Departement WSE; geraadpleegd via <http://www.socialeconomie.be/Sociale-economie-cijfers>

2 Arbeidszorg is er voor diegenen die die niet (meer) of nog (niet) in het betaalde circuit terecht kunnen en krijgt vorm in een apart decreet houdende de werk- en zorgtrajecten (volgens op de conceptnota W<sup>2</sup>).

Daarnaast en parallel hiermee wordt het sociale inschakelingslandschap verbreed. Er wordt gestreefd naar een inclusieve economie in partnerschap met de reguliere economie. Het maatwerkdecreet geeft alle ondernemers – zowel in de reguliere economie als in de sociale economie – de kans om doelgroepwerknemers in te schakelen via een gelijkvormig kader. Waar een sociale of beschutte werkplaats een vzw statuut moesten hebben, kan een ‘maatwerkbedrijf’ elke ondernemingsvorm aannemen: de vzw maar ook de verschillende vennootschapsvormen mits in combinatie met een statuut van vereniging met sociaal oogmerk (vso). Een ‘maatwerkafdeling’ kan eveneens opgezet worden in elke type ondernemingsvorm. Ook voor lokale diensteneconomieondernemingen wordt deze verbreding naar vennootschappen met sociaal oogmerk voorzien. De schotten tussen reguliere en sociale economie kunnen zo worden doorbroken met als doel de tewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Deze hervormingen brengen verschillende uitdagingen mee voor ondernemingen uit de sociale inschakelingseconomie. De verbreding maakt dat ze zullen opereren in een meer concurrentiële context die dichter aansluit bij het reguliere circuit. Sociale organisaties zullen meer en meer sociale ondernemingen (moeten) worden. Binnen deze concurrentiële context zorgt de sterke focus op doorstroom voor druk op hun interne organisatie (de sterkste en productiefste doelgroepwerknemers zullen het snelst doorstromen) en winnen samenwerkingsverbanden (bv. in functie van schaalvoordelen) aan belang. Uit een behoeftenonderzoek (Febecoop, 2012) blijkt dat het realiseren van deze doorstroom en het opzetten van structurele samenwerkingsverbanden de belangrijkste redenen zijn voor beschutte en sociale werkplaatsen om het oprichten van een coöperatieve vennootschap (met sociaal oogmerk) te overwegen.

**Resultaten Febecoop behoeftenonderzoek bij 72 sociale en beschutte werkplaatsen<sup>3</sup>:**

Als een sociale werkplaats of een beschutte werkplaats een coöperatieve vennootschap (met sociaal oogmerk) zou oprichten, dan is dat omwille van de mogelijkheid om:

- 52% Met de huidige expertise en in de huidige activiteitensector een eigen commerciële spin-off te creëren om doorstroming van mensen uit de kansengroepen mogelijk te maken.
- 52% Structurele samenwerkingsverbanden op te zetten met ondernemingen binnen/buiten de sociale economie en/of overheden.
- 43% Schaalvoordelen te creëren met ondernemingen binnen/buiten de sociale economie en/of overheden.
- 37% Een totaal nieuwe activiteit op te starten.

---

<sup>3</sup> De bevraging leverde een respons op van 72 organisaties of 44% van de Vlaamse beschutte en sociale werkplaatsen. Uitgesplitst naar werkvorm: 46 sociale werkplaatsen of 47% van het aantal aangeschreven initiatieven; 26 beschutte werkplaatsen of 39 % van het aantal aangeschreven initiatieven.

- 20% Vennoten structureel te betrekken bij de werking van de vennootschap.
- 20% Extra kapitaal aan te trekken en mogelijk (beperkt) te vergoeden.

Andere aangehaalde redenen (open vraagstelling):

Om de huidige rechtsonzekerheid weg te nemen (want er is een heksenjacht op vzw's).

Omdat de overheid ons hiertoe zal verplichten.

Om vanuit netwerkgedachte meerwaarde op commercieel en inhoudelijk vlak te creëren.

Om activiteiten te kunnen doen die uitgesloten zijn in sociale economie.

Bron: Febecoop, 2012

In dit verkennend onderzoek binnen de onderzoekslijn sociale economie van het steunpunt WSE zullen we nagegaan of coöperatief ondernemen een interessante ondernemingsvorm (principes, kenmerken, vennootschapsvorm) kan zijn voor de organisaties binnen de sociale of reguliere economie die de doorstroom van doelgroepwerknemers nastreven. Met andere woorden:

#### 1.1.1 (hoe) kan coöperatief ondernemen bijdragen tot de doorstroom van doelgroepwerknemers?

De vraagstelling van dit onderzoek wordt enerzijds ingegeven door de geschetste beleidsontwikkelingen, anderzijds doordat de Vlaamse overheid 'coöperatief ondernemen' naar voor schuift als middel of tool om maatschappelijke problemen en uitdagingen aan te pakken. In de beleidsnota sociale economie 2009-2014 (Van den Bossche, 2009: p. 36-37) wordt het realiseren van een maximale maatschappelijke meerwaarde vooropgesteld, onder andere door 'sociaal innoveren door sociaal inspireren'. Betrokkenheid en het bevorderen van sociale cohesie worden hierbij als ijkpunten voor ondernemen genoemd en het opwaarderen van de principes van coöperatief ondernemen als een van de pistes daartoe (Steenssens & Gijssels, 2014). In de Beleidsnota Sociale Economie 2014-2019 (Homans, 2014, p. 23) wordt coöperatief ondernemen ingepast in de strategische doelstelling 'Investeren in een duurzame toekomst voor Vlaanderen'. Er wordt daarbij aangesloten op het Vlaamse regeerakkoord 2014-2019 (p.21): *"Innovatie en ondernemerschap zijn bij uitstek de hefboomen voor duurzame oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen op het vlak van o.m. leefmilieu, energie, zorg en inclusie"*. De beleidsnota (Homans, 2014, p. 25) stelt verder dat de overheid instrumenten en informatie moet aanreiken om de zelfredzaamheid van de samenleving te verhogen. Coöperatieve ondernemingen worden door hun participatieve karakter als geschikt gezien om burgers en verenigingen te verbinden rond de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden. De minister wil de stap naar coöperatief ondernemerschap faciliteren door in te zetten op de ontwikkeling van bruikbare organisatiemodellen voor coöperatieve ondernemingen met een maatschappelijk doel. Daar willen we via dit onderzoek toe bijdragen.

Het onderzoek naar coöperaties in Vlaanderen heeft tot noch toe vooral ingezet op de verkenning van de domeinen waarvoor coöperatief ondernemerschap interessant kan zijn als antwoord op maatschappelijke uitdagingen (Van Opstal, stuurgroep coöperatief ondernemerschap, 24 juni 2014). Dit is nog niet gebeurd voor de sociale inschakelingseconomie. In dit verkennende onderzoek bekijken we daarom of en hoe coöperatief ondernemen een antwoord kan bieden op de maatschappelijke uitdaging om doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie in te schakelen in de reguliere economie of in een job zonder of met een geringere ondersteuning dan in de voorgaande tewerkstelling.

Dit onderzoek past in een rijtje van deelonderzoeken waarmee het steunpunt WSE – onderzoekslijn sociale economie inspeelt op de boven beschreven beleidsontwikkelingen. Zo werd in een eerste deelonderzoek nagegaan wat werkgevers en sectoren kunnen doen om de integratie van doelgroepwerknemers in de reguliere arbeidsmarkt te verbeteren (zie: Jacobs & Lamberts, 2014). Daarnaast zal eind 2015 een nulmeting plaatsvinden van de in- en uitstroom van werknemers uit de sociale inschakelingseconomie en zal het profiel geschetst worden van bedrijven en organisaties waarnaar doelgroepwerknemers uitstromen.

## **1.2 Onderzoeksvragen**

De centrale onderzoeksvraag in dit verkennende onderzoek is:

*Hoe kan coöperatief ondernemen bijdragen tot de doorstroom van doelgroepwerknemers?*

Met doorstroom bedoelen we de tewerkstelling van doelgroepwerknemers binnen een al dan niet coöperatieve onderneming in het normaal economische circuit. Het moet gaan om tewerkstelling in een job zonder of met een geringere ondersteuning dan in de (voorgaande) tewerkstelling in de sociale inschakelingseconomie.

We bekijken deze vraag op niveau van de coöperatieve kenmerken en op het niveau van de bedrijfsvoering. We kunnen de onderzoeksvraag op deze manier onderverdelen in de onderstaande subvragen.

Niveau 1: coöperatieve kenmerken

*Welke meerwaarde hebben de kenmerken en principes van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers?*

Niveau 2: bedrijfsvoering

*Wat zijn goede praktijken op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving van doorstroomcoöperaties?*

*Wat zijn kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen voor doorstroomcoöperaties?*

### 1.3 Afbakening van het onderzoek

We focussen in dit onderzoek op een subsector van de sociale economie, namelijk de sociale inschakelingseconomie. Voor deze beide concepten is er geen algemeen aanvaarde definitie of afbakening (zie o.a. Jacobs, Gijssels, & De Cuyper, 2014; De Mey, Breda, & Van Landeghem, 2008). Wij sluiten aan bij de definitie van Mertens (2000) die de sociale inschakelingseconomie omschrijft als: “het geheel van initiatieven van de sociale economie die als finaliteit de herinschakeling van bijzonder moeilijk te plaatsen werkzoekenden vooropstellen via een economische activiteit van goederen of diensten”. De sociale inschakelingseconomie en zijn werkvormen<sup>4</sup> worden momenteel in navolging van het Vlaams regeerakkoord (2009-2014) hervormd naar twee pijlers: maatwerk bij collectieve inschakeling en lokale diensteneconomie. De ingang van de betreffende nieuwe decreten is voorzien op 1 april 2015.

De zogenaamde doelgroepwerknemers, de doelgroep van de sociale inschakelingseconomie, zijn personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het zijn personen die drempels van allerlei aard ondervinden (lichamelijk, psychisch, mentaal, lichamelijke, psychosociale, persoonlijk en externe) en daardoor ondersteuning nodig hebben om ingeschakeld te kunnen worden in deze arbeidsmarkt (Jacobs & Lamberts, 2014).

Onder doorstroom verstaan we de uitstroom uit een job met ondersteuning vanuit maatwerk of LDE naar een reguliere job in eender welke bedrijfscontext (kan ook binnen de sociale economie). In dit onderzoek bestuderen we hoe doorstroom tot stand kan komen binnen de specifieke context van een doorstroomcoöperatie. In navolging van Van Opstal et al. (2014) definiëren we een doorstroomcoöperatie als een coöperatieve ondernemingen met een maatschappelijk of sociaal doel, meer bepaald de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het realiseren van doorstroom. We willen met andere woorden nagaan hoe coöperatieve ondernemingsvormen (kunnen) bijdragen aan de beleidsdoelstelling om meer doorstroom te verwezenlijken.

De idee van het decreet maatwerk voor collectieve inschakeling is werk en ondersteuning garanderen op maat van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, met oog op een mogelijke doorstroom naar het reguliere circuit. De doelgroep zijn personen met een arbeidshandicap, psychosociale arbeidsbeperking of zogenaamde ‘uiterst kwetsbare werkzoekenden’ (minimum 24 maanden werkzoekend).

Maatwerkbedrijven zijn organisaties en ondernemingen met als kerntaak de inschakeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt die hiervoor economische activiteiten ontwikkelen. Maatwerkbedrijven moeten gemiddeld minimum 20 voltijds equivalente (VTE) doelgroepwerknemers op jaarbasis tewerkstellen en minstens 65% van het werknemersbestand moet uit doelgroepwerknemers bestaan. Ze kunnen aan enclavewerking doen: de inschakeling van één of meer doelgroepwerknemers in de kernactiviteit van een andere onderneming of organisatie onder begeleiding van een werkvloerbegeleider die in dienst is van het maatwerkbedrijf.

---

<sup>4</sup> Voor een overzicht van de werkvormen en doelgroepen binnen het regelgevend kader dat momenteel hervormd wordt, verwijzen we naar Jacobs & Lamberts, 2014.

Daarnaast kan elke organisatie of onderneming los van haar kerntaak een maatwerkafdeling oprichten waarbinnen een groep van minstens vijf VTE doelgroepwerknemers op jaarbasis kwaliteitsvol worden tewerkgesteld. Verder gelden volgende subsidievoorwaarden: een continue en duurzame tewerkstelling van de betrokken doelgroepwerknemers; een transparante en kwalitatieve bedrijfsvoering.

De basisidee van de lokale diensteneconomie is de uitbouw van een dienstenaanbod vanuit de overheid dat nauw aansluit bij de maatschappelijke trends en noden waarbij tegelijk kansen worden gecreëerd voor doelgroepwerknemers. De lokale diensteneconomie moet een opvangnet vormen voor personen, die omwille van de beperkte steunintensiteit en steunduur in de groepsvrijstellingsverordening, niet terecht kunnen in het maatwerk bij collectieve inschakeling of een andere tewerkstellingsmaatregel, maar die wel nood hebben aan een individueel passend en competentieversterkend traject.

Coöperatief ondernemen kan gedefinieerd worden als “een manier van ondernemen die gepraktiseerd wordt in economische organisaties die op vrijwillige basis worden opgericht door personen (dit kunnen natuurlijke of rechtspersonen zijn, of een combinatie van beide), die hiermee gezamenlijk behoeften willen bevredigen en voordelen realiseren die ze ieder afzonderlijk niet of niet in dezelfde mate zouden kunnen bevredigen of realiseren” (Gijssels & Van Opstal, 2008a). In dit onderzoek bestuderen we coöperatieve ondernemingen met een maatschappelijk of sociaal doel, meer bepaald de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het realiseren van doorstroom. We noemen deze in navolging van Van Opstal et al. (2014) ‘doorstroomcoöperaties’. Verder focussen we ons op ondernemingsvormen die aansluiten bij de zeven principes van het coöperatief ondernemerschap zoals gedefinieerd door de International Co-operative , ICA, (zie verder). Niet elk land heeft immers een specifieke rechtsvorm voor een coöperatie. Indien deze wel bestaat, kiezen ondernemers die volgens de coöperatieve principes ondernemen er bovendien niet altijd voor deze te gebruiken. Daarnaast bestaat er geen één-op-één relatie tussen de rechtsvorm en de principes van coöperatief ondernemen (Gijssels & Van Opstal, 2008b). Een concept dat de rechtsvormen overstijgt en goed aansluit bij de coöperatieve principes zijn de work integration social enterprises of WISEs. Het Europese onderzoekersnetwerk EMES (Emergence of Social Enterprises in Europe) omschrijft deze als autonome economische entiteiten die als voornaamste doel de professionele integratie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben hetzij binnen de WISE zelf of binnen een onderneming in het NEC (Davister, Defourny & Gregoire, 2004). De WISEs zijn het dominante type van sociale ondernemingen binnen Europa (Defourny & Nyssens, 2010).

De zeven ICA principes van het coöperatief ondernemerschap

1. **Vrijwillig en open lidmaatschap:** Coöperaties zijn vrijwillige organisaties, open voor alle personen die de diensten ervan kunnen benutten en die de verantwoordelijkheden van het lidmaatschap willen aanvaarden, zonder seksuele, sociale, raciale, politieke of religieuze discriminatie.
2. **Democratische controle door de leden:** Coöperaties zijn democratische organisaties, gecontroleerd door hun leden, die actief deelnemen aan het beleid en de besluitvorming.



Verkozen bestuurders zijn rekenschap verschuldigd aan de leden. In principe hebben coöperanten gelijk stemrecht (één man, één stem) of zijn ze minstens georganiseerd op een democratische manier.

3. **Economische participatie door de leden:** Het kapitaal van de coöperatie wordt gekenmerkt door billijke bijdragen en een democratische controle door de leden. Gewoonlijk is minstens een deel van het kapitaal gemeenschappelijk bezit van de coöperatie. Leden ontvangen beperkt (soms ook helemaal geen) rendement op het ingebrachte kapitaal. Ze delen vooral in de voordelen van de coöperatie op grond en a rato van hun gebruik. Leden gebruiken overschotten voor een of meerdere van volgende doelstellingen: de ontwikkeling van de coöperatie, het aanleggen van (ten dele ondeelbare) reserves, het verstrekken van ledenvoordelen pro rata de transacties met de coöperatie, en de ondersteuning van andere activiteiten die de goedkeuring van de leden meedragen.

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

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

6. **Coöperatie tussen coöperaties:** Coöperaties versterken de coöperatieve beweging door samenwerking via lokale, nationale, regionale en internationale structuren.

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

Bron: Gijssels & Van Opstal, 2008a



## 2. Onderzoeksopzet en methodologie

In dit hoofdstuk bespreken we het opzet van het onderzoek en de methodologie. Het onderzoek werd opgedeeld in drie fasen. In een eerste fase verkenden we bestaande of in opbouw zijnde Vlaamse coöperaties met als doelstelling de tewerkstelling of doorstroom van doelgroepwerknemers. De tweede fase hield drie case studies in. De derde fase bestond uit de vertaling van deze inspiratiecases naar overkoepelende conclusies en aanbevelingen.

### 2.1 Oriënterende verkenning Vlaanderen

In de eerste fase wilden we via een quick scan een zicht krijgen op het coöperatieve ondernemingslandschap en op knelpunten en aandachtspunten die leven in Vlaanderen om deze te kunnen meenemen in de case studies. We deden aan desk research en voerden verkennende telefonische interviews uit bij een niet exhaustieve selectie van coöperatieve ideeën en praktijken voor de doorstroom van doelgroepwerknemers in Vlaanderen.

De ideeën en ‘doorstroomcoöperaties’ in opbouw identificeerden en bestudeerden we in een recente publicatie van Van Opstal et al. (2014). Deze presenteert blauwdrukken voor coöperaties die een oplossing bieden voor uitdagingen op verschillende domeinen. Wij focusten op de blauwdrukken gericht op doorstroom:

- Talea cvba-so van De Winning vzw
- De Bouwerij van Levanto vzw
- WEB@coop van WEB (vzw WEB en vzw SW WEB), Katholieke Hogeschool Limburg & Thomas More Mechelen en Kempen

Daarnaast identificeerden we twee bestaande coöperaties met sociaal oogmerk gericht op doorstroom:

- Passwerk cvba-so
- Groep Nevelland: een samenwerking tussen maatwerkbedrijven Nevelland vzw en Revam vzw en Nevelland Graphics cvba-so

Op basis van deze oriënterende verkenning stelden we een topiclijst op voor de case studies. Deze is terug te vinden in de bijlagen.

### 2.2 Case studies – inspiratiecases

In de tweede fase selecteerden we drie bestaande praktijken in binnen- en buitenland die we diepgaand bestudeerden. Omdat het om een eerste verkennend onderzoek gaat kozen we voor drie verschillende cases en insteken. We bestudeerden telkens het wettelijke kader en de context, de gepercipieerde meerwaarde van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers en de wijze waarop die doorstroom vorm krijgt op het mesoniveau: op

niveau van de bedrijfsvoering en op het samenwerkingsverband of de netwerkstructuur waarin de coöperatieve ondernemingen zich bevinden.

De cases werden bestudeerd via desk research, plaatsbezoeken, telefonische interviews en face to face interviews bij verantwoordelijken van de coöperatieve onderneming en eventueel bij leden van ondersteunende koepelorganisaties.

### 2.2.1 Caseselectie

Voor de caseselectie vertrokken we vanuit een inventarisatie van bestaande modellen van WISEs in de Europese Unie (Davister et al., 2004) en de oriënterende verkenning van Vlaanderen. De selectie moest verschillende mogelijkheden laten zien voor het realiseren van doorstroom van doelgroepwerknemers en dit binnen een verschillende context en wetgevend kader. We kozen voor drie uiteenlopende cases in Vlaanderen, Italië en Zweden.

In Vlaanderen kozen we voor een case die tekenend is voor de nieuwe beleidsontwikkelingen en daarmee gepaard gaande uitdagingen in de sociale inschakelingseconomie. Onder andere in antwoord daarop werd een deel van een beschutte werkplaats omgezet in een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk. Het gaat meer bepaald om de groep Nevelland waarbinnen men een samenwerking heeft opgezet tussen een cvba-so (Nevelland Graphics) en een beschutte werkplaats – maatwerkbedrijf (Nevelland vzw). De cvba-so is een middelgrote drukkerij die tot 2008 deel uitmaakte van de beschutte werkplaats. Ze stelt medewerkers uit de beschutte werkplaats tewerk in een enclavewerking. Participatie van doelgroepwerknemers wordt er eerder vorm gegeven door de arbeidsorganisatie en de coöperatie bevindt zich in een hoogtechnologische sector.

Zweden kent geen specifieke rechtsvorm voor coöperaties maar de term *social co-operatives* is er synoniem geworden van *work integration social enterprises* (Defourny & Nyssens, 2010). Zweden trok onze aandacht omdat er uitzonderlijk sterk de nadruk wordt gelegd op empowerment, participatie en zelfredzaamheid (Stryan, 2001; Stryan & Laurelii, 2008). Sociale ondernemingen worden door de overheid op dezelfde manier behandeld als andere bedrijven op vlak van fiscaliteit (winstbelasting), loonsubsidies en openbare aanbestedingen. We bestudeerden er de *work integration social co-op* Kooptjänst<sup>5</sup>. Deze kan als een goede praktijk beschouwd worden (zie Coompanion en het Europese MESSE project<sup>6</sup>) en legt sterk de nadruk op werknemersparticipatie. Kooptjänst is één concern met verschillende afdelingen: kleine of micro ondernemingen in laagtechnologische sectoren waar weinig (start-up) kapitaal voor nodig is. Deze ondernemingen worden opgestart en gerund door doelgroepwerknemers.

Italië heeft een lange traditie van coöperatief ondernemen dat verankerd is in de grondwet en een specifieke wet over sociale coöperaties die opgedeeld worden in een type A en B respectievelijk: zogenaamde ‘sociale dienstencoöperaties’ en ‘sociale

---

<sup>5</sup> <http://Kooptjanst.se/om-oss/>

<sup>6</sup> <http://www.messe-project.eu/>

tewerkstellingscoöperaties'. Italië nam hiermee het voortouw in de zoektocht naar een specifieke rechtsvorm voor coöperaties die antwoorden willen bieden op maatschappelijke uitdagingen in welomschreven domeinen en waarvan de voordelen zich niet beperken tot leden, maar iedereen uit de ruimere gemeenschap die van haar diensten gebruik wil maken (Fici & Strano, 2010 in Gijssels et al., 2011). De overheid ondersteunt de coöperaties met o.a. fiscale voordelen en de mogelijkheid tot sociale clausules bij openbare aanbestedingen. Italië is daarnaast een interessante case door de vele samenwerkingsvormen in de coöperatieve wereld. We zoomen in de case studie niet in op één specifieke coöperatie maar op deze samenwerkingsvormen en de sociale tewerkstellingscoöperaties in het algemeen.

### 2.2.2 Casestudies

De Vlaamse case werd uitgevoerd bij Nevelland Graphics cvba-so. We hadden er een face to face semigestructureerd interview met directeur Ludo Van Eeckhoven.

Voor de Italiaanse case hadden we een face to face semigestructureerd interview met Enzo Pezzini directeur van het Brusselse bureau van Confcooperative, één van de grootste verticale netwerken van coöperaties in Italië. Daarnaast hadden we een Skype gesprek met Giuseppe Guerini president van Confcooperative – Federsolidarietà, een nationale federatie van sociale coöperaties en directeur van de sociale tewerkstellingscoöperatie Ecosviluppo<sup>7</sup>.

Voor de Zweedse case konden we aansluiten bij een driedaags studiebezoek georganiseerd door het departement Werk en Sociale Economie. We spraken er met experts van de overheid en ondersteuningsstructuren. We spraken met Gordon Hahn en Kristina Hergren, respectievelijk voorzitter en directeur van Coompanion Sweden, een coöperatief ontwikkelingsagentschap. Daarnaast ontmoetten we Bosse Olsson verantwoordelijk voor het coöperatieve programma bij het Ministerie van Ondernemerschap. Tot slot ontmoeten we medewerkers van Östsam, de regionale ontwikkelingsraad van Östergötland, en Ragnar Andersson onderzoeker bij KFO, de coöperatieve werkgeversorganisatie.

We bezochten verschillende coöperatieve activiteiten van de work integration social cooperative Kooptjänst in Norrköping (Remake, Hans och Greta) en Linköping (Majelden café & second hand, Cacaobönorna). We spraken er met managers en leden van de Raad van Bestuur van Kooptjänst: Gunilla Weinerhall, Virginia Wallin, Camilla Carlsson, Lelle Karlsson en Gordon Hahn.

## 3. Lessen voor een vertaling naar Vlaanderen

In een derde fase werden de bevindingen uit het onderzoek en mogelijke conclusies afgetoetst bij relevante stakeholders met als doel hier lessen uit te trekken en tot aanbevelingen te komen voor de Vlaamse context over (1) de potentiële bijdrage van de coöperatieve vennootschapsvorm en de coöperatieve principes tot doorstroom; (2) bedrijfsvoering,

---

<sup>7</sup> <http://www.ecosvil.it/>

organisatie- en samenwerkingsmodellen in relatie tot de doorstroom van doelgroepwerknemers.

We toetsten onze tussentijdse bevindingen af op een seminarie aan het CESOC, **Centrum voor Sociaal en Coöperatief Ondernemen**, van de KHLeuven. De zeven aanwezigen waren teamleden van het CESOC, een researcher van de ULB, verantwoordelijken uit de sociale inschakelingseconomie en een student.

Tot slot organiseerden we een focusgroep met sleutelfiguren uit het Vlaamse coöperatieve landschap. Hiervoor sloten we aan bij de stuurgroep coöperatief ondernemen van het Departement WSE. Er waren negen aanwezigen waarbij het departement WSE, Coopburo, Febecoop, Coopkracht, CESOC en Hefboom vertegenwoordigd waren.

## 4. Oriënterende verkenning Vlaanderen

In dit hoofdstuk verkennen we een niet exhaustieve selectie van bestaande doorstroomcoöperaties en blauwdrukken ervoor. We voerden een quick scan d.m.v. deskresearch en verkennende telefonische interviews bij de initiatieven. Het doel is een zicht te krijgen op de knelpunten en aandachtspunten die leven in Vlaanderen i.f.v. de case studies.

### 4.1 Doorstroomcoöperaties: korte voorstelling

#### 4.1.1 Levanto: de Bouwerij

Levanto<sup>8</sup> werkte binnen zijn leerwerkbedrijf een coöperatieve blauwdruk uit voor 'de Bouwerij' (zie Van Opstal et al., 2014). Dit coöperatieve idee is tot nu toe nog niet effectief opgericht. Binnen deze coöperatieve vennootschap willen zij via IBO-trajecten (individuele beroepsopleidingen) en vaste aanwerving van doelgroepwerknemers inzetten op de verdere ontwikkeling van hun competenties. Op termijn zou er naar gestreefd worden om een maatwerkafdeling op te richten.

Het eerste doel van deze coöperatie is om als volwaardige vennootschap op de bouwmarkt grotere opdrachten te mogen uitvoeren. Zij stellen soms contracten mis te lopen omwille van hun vzw statuut waardoor zij aanzien worden als oneerlijke concurrenten. Daarnaast maken collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's) in de sector van de sociale economie het moeilijk om realistische werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden te simuleren in een opleiding. Vandaar het idee om een bedrijf op te richten binnen de sector waarvoor men opleiding geeft. In de ervaring van Levanto bleek de overstap naar een andere arbeidscultuur soms toch te groot voor doelgroepwerknemers die in principe klaar zijn voor het NEC. Een coöperatieve onderneming kan een tussenstap zijn waarin men nog extra en intensief kan werken aan een aantal competenties. Verder zijn de mogelijkheden die een coöperatieve onderneming biedt voor een uitdieping van partnerschappen een belangrijke reden om voor een coöperatieve ondernemingsvorm te kiezen. Men wil vooral participatie van overheden en instellingen bekomen. Concreet denkt men aan sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren. Door voor een coöperatieve vorm te kiezen kunnen deze echt betrokken worden bij het beleid van de onderneming. De betrokkenheid is duurzamer in een coöperatief model t.o.v. een gewone samenwerking. Levanto vindt de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid aantrekkelijk omwille van zijn flexibiliteit (o.a. op vlak van kapitaalverhoging en -verlaging, in- en uittreden van vennoten, zie ook titel 4.1) en een sociaal oogmerk omwille van de garanties die dit biedt voor de voorrang van het sociaal doel op winst en kapitaal (Levanto, 2014). Tot slot is er een mogelijkheid om met een cvba-so onderworpen te worden aan de rechtspersonenbelasting i.p.v. de vennootschapsbelasting wanneer men geen dividenden uitkeert en men kan aantonen dat alle winsten i.f.v. het sociaal doel staan.

---

<sup>8</sup> <http://www.levanto.be/>

#### 4.1.2 WEB: WEB@coop

WEB vzw<sup>9</sup> of voluit werkervaringsbedrijven heeft een coöperatieve blauwdruk uitgewerkt voor 'WEB@coop' die tot doel heeft om bij het produceren van innovatieve en duurzame designproducten tewerkstelling te creëren voor specifieke doelgroepen (zie Van Opstal et al., 2014). Ze verankeren daarin hun huidige samenwerking met partners uit het hoger onderwijs (Katholieke Hogeschool Limburg en Thomas More Mechelen en Kempen). Voorlopig zijn er geen plannen om de coöperatie effectief op te richten omdat dit op dit moment niet past voor de onderwijspartners.

In deze samenwerking ontwikkelen en produceren ze designproducten, vnl. meubels, met als basisgrondstoffen niet verkochte materialen uit de kringwinkel. De onderwijsinrichtingen leveren de ontwerpen. De productie is voor rekening van het Recyclage Atelier binnen de sociale werkplaats van WEB. De producten worden vermarkt binnen Resourcelab<sup>10</sup>, een conceptlabel dat onderdeel is van WEB.

WEB overweegt het oprichten van een coöperatie omdat deze ondernemingsvorm aansluit bij de waarden die de vzw nastreeft; om de huidige samenwerking met de onderwijsinstellingen te verankeren en het achterliggende gedachtengoed te vergrendelen; en omwille van de beperkingen van een vzw i.v.m. het aanwenden van winst en het ontplooiën van commerciële activiteiten. Verder zag WEB mogelijkheden in het oprichten van een cvba-so om een extra boost te geven aan de doorstroom van doelgroepwerknemers, vooral dan door de bekendmaking bij het bredere publiek en de sensibilisering (1) over het feit dat bedrijven uit de sociale economie ook commercieel zijn en (2) dat doelgroepwerknemers ook heel wat in hun mars hebben.

#### 4.1.3 De Winning: Talea

De Winning werkte een coöperatieve blauwdruk uit om via een coöperatie die duurzame groenzorg aanbiedt haar eigen doorstroom te realiseren (zie Van Opstal et al., 2014). De blauwdruk is in oktober 2014 werkelijkheid geworden in de cvba-so Talea<sup>11</sup>. De Winning clustert vier vzw die onderling gerelateerde opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven aanbieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vzw Vreebos werkt met mensen in arbeidszorg, artikel 60§7, werkervaring en de uitvoering van alternatieve straffen en biedt diverse landbouw- en verkoopsactiviteiten aan. Vzw groenwerk is een sociale werkplaats die dienstverlening aanbiedt in de sectoren natuur, bos, landschap en ecologisch groenbeheer. Vzw Werkkans heeft een erkenning lokale diensteneconomie en biedt zowel individuele diensten aan in het kader van het isolatie- en woonzorgteam, als maatschappelijke en collectieve buurtdiensten, zoals buurtrenovatie, groenonderhoud pleinen en sociale wijken,

---

<sup>9</sup> <http://www.webwerkt.be/>

<sup>10</sup> <http://www.resourcelab.be/>

<sup>11</sup> <http://www.talea.be/>



milieuzorg, natuurbehoud, etc. Tot slot was er de vzw Doorstroom: een gespecialiseerde opleidings-, begeleidings- en bemiddelingsdienst. Medewerkers van de vzw's kunnen doorstromen naar de cvba-so Talea. Ze komen daarbij terecht in een meer commerciële en veeleisende omgeving maar kunnen nog steeds genieten van de ervaring die op het vlak van arbeidsorganisatie en HR binnen De Winning ontwikkeld werd.

De aanleiding voor het oprichten van de cvba-so was de nadruk op doorstroom in het beleid, de druk om minder subsidieafhankelijk te worden en het zoeken naar een manier om participatie van klanten en medewerkers een grotere plaats te geven. Doorstroom naar een arbeidsplaats in de reguliere economie zonder of met tijdelijke ondersteuning is niet evident omwille van het ontbreken van een aangepaste omkadering, geen aangepaste werkorganisatie, inzicht in de problematieken van doelgroepwerknemers e.d. In de coöperatieve vennootschap kan de Winning dit alles wel bieden in een commerciële kader. Het statuut van cvba-so laat hen in tegenstelling tot het vzw-statuut toe om via een handelsactiviteit winst te maken en zo minder subsidieafhankelijk te worden. Verder laat een coöperatie toe een aantal waarden statutair beter te verankeren dan in een vzw: werknemersparticipatie, stemrechten op de Algemene Vergadering, betrokkenheid van stakeholders etc. Vooral klantenparticipatie wordt nagestreefd i.f.v. duurzame klantenbinding en het binnenhalen van commerciële en financiële know-how. Door het aannemen van een vso-statuut kunnen overheden participeren in de vennootschap. Tot slot kunnen ze door het aannemen van een coöperatieve vennootschapsvorm (onterechte) verwijten in verband met oneerlijke concurrentie gemakkelijker weerleggen: een cvba heeft o.a. op het vlak van de vennootschapsbelasting dezelfde rechten en plichten als elk ander regulier bedrijf (De Winning, 2014).

#### 4.1.4 Passwerk

Passwerk cvba-so<sup>12</sup> zet sinds februari 2008 mensen met een autismespectrumstoornis (ASS) met een normale begaafdheid in voor het testen van software. Door een professionele omkadering en jobcoaching worden de beperkingen van de medewerkers met ASS gecompenseerd. In de Berchemse vestiging stelde men in oktober 2014 ongeveer 40 personen met ASS, 6 jobcoaches, en een algemeen en financieel directeur te werk. Een uitbreiding met een kantoor in Hasselt staat op het programma. Freya Vandenbosche omschreef Passwerk als voorbeeld van wat betracht wordt met het maatwerkdecreet<sup>13</sup>.

Men zocht naar een bedrijfsvorm waarin men de ethische verantwoordelijkheid naar de werknemers toe kon bewaren ongeacht de kapitaalsinbreng van vennoten. De coöperatieve bedrijfsvorm bleek bij een studie van voor- en nadelen van verschillende juridische bedrijfsvormen diegene die het best aansloot bij deze voorwaarde. Het grootste aandeel van

<sup>12</sup> <http://www.passwerk.be/nl/ontstaan>

<sup>13</sup> 21/05/2013 - <http://www.freyavandenbossche.be/articles/sociale-economie/maatwerkdecreet-winst-voor-werknemers-en-werkgever> geraadpleegd op 21/11/2014

de middelen werd verstrekt vanuit de profit (twee grote IT-spelers en dus potentiële klanten voor Passwerk), 5 à 10 procent werd verstrekt door de bezielers van het bedrijf: organisaties actief binnen het autismspectrumstoorniswerkveld. De (doelgroep)werknemers kunnen vennoot worden maar tot noch toe heeft niemand dit gedaan. Participatie van medewerkers wordt niet nagestreefd via het vennootschap omdat het al de kern is van de bedrijfsvoering. De organisatie past zich aan het profiel van haar medewerkers aan en niet omgekeerd. De medewerkers, de prestaties en de ontwikkeling van haar medewerkers staan centraal. Het wordt ook naar klanten toe benadrukt dat het bedrijf zich inzet voor de werknemers en niet omgekeerd. Dit maakt net dat ze het beste uit hun werknemers kunnen halen en een betere service kunnen bieden aan de klant.

#### 4.1.5 Groep Nevelland

De groep Nevelland is een samenwerking tussen twee beschutte werkplaatsen - maatwerkbedrijven (Nevelland vzw en Revam vzw) en een drukkerij (Nevelland Graphics) met het cvba-so statuut<sup>14</sup>. De groep heeft zijn wortels in de beschutte werkplaats Nevelland voor hersenverlamden uit 1966. In 2008 werden de drukkerij activiteiten uit de beschutte werkplaats ondergebracht in een nieuw opgestarte coöperatieve onderneming: Nevelland Graphics cvba-so. De drukkerij stelt twaalf medewerkers van de beschutte werkplaats – maatwerkbedrijf Nevelland vzw tewerk via een enclavewerking.

In antwoord op ontwikkelingen in de sector van de beschutte werkplaatsen en de grafische sector werd het drukkerijgedeelte uit de beschutte werkplaats gehaald. Men zocht voor de drukkerij een ander statuut dat tewerkstelling van doelgroepwerknemers kon garanderen, de transfer van kapitaal uit de vzw naar het nieuwe statuut vlot mogelijk maakte en waarbij men zo dicht mogelijk bij de ideologie van de vzw kon blijven. Het statuut van cvba-so kwam uit een juridische studie als meest voordelige uit de bus. Vooral het kenmerk van beperkte winstuitkering wordt als een meerwaarde aanzien om het sociaal doel, de tewerkstelling van doelgroepwerknemers, te kunnen garanderen.

We kozen ervoor om de case van groep Nevelland verder uit te diepen in een case studie. Deze is terug te vinden in hoofdstuk vier.

## 5. Vaststellingen en ervaren knelpunten

We stellen vast dat de bestudeerde Vlaamse initiatieven niet met ‘voorbedachte rade’ voor de coöperatieve vorm kozen. Meestal kwam deze op basis van een juridische studie als beste ondernemingsvorm uit de bus. Wanneer we de doorsnee nemen van waarom zij voor een coöperatieve vorm kozen zijn dit de gemeenschappelijke punten:

- de uitbouw van commerciële activiteiten;

---

<sup>14</sup> <http://www.nevelland.be/>

- de verankering van de sociale dimensie die de bovenhand krijgt op de economische.

Het aangaan of verankeren van partnerschappen waarbij participatie in de bedrijfsvoering mogelijk is, is voor een aantal ook een reden. Opvallend is dat participatie van (doelgroep)werknemers in de bedrijfsvoering meestal niet wordt nagestreefd en ook lidmaatschap van de coöperatie niet specifiek wordt aangemoedigd. Werknemersparticipatie wordt eerder ingevuld d.m.v. consultatie, een aangepaste innovatieve arbeidsorganisatie of het inzetten van zelfsturende teams.

Op het niveau van de bedrijfsvoering identificeerden we de onderstaande gemeenschappelijke knelpunten voor doorstroomcoöperaties.

- **Know-how commerciële en financiële bedrijfsvoering**

Hoe kan je deze know-how binnenhalen en integreren binnen de coöperatie? Coöperaties die uit initiatieven in de sociale inschakelingseconomie ontstaan ervaren dat ze deze know-how soms missen.

- **Financiering**

Hoe vind je financiering bij de opstart? Hoe maak je de onderneming zo veel mogelijk zelfbedruipend?

- **Human resource management en het rendement van werknemers**

Hoe vang je het lagere rendement van doelgroepwerknemers op op het vlak van de verhouding doelgroepwerknemers – niet-doelgroepwerknemers, loonkosten, training en begeleiding etc. ?

- **Imago**

Hoe omgaan met het imago van de sociale economie en coöperaties? De coöperatie is in Vlaanderen onbekend en daarmee vaak onbemind volgens de bestudeerde initiatieven. Sociale economie actoren beschouwen coöperaties soms als te commercieel. Vanuit de reguliere economie krijgen (coöperatieve) bedrijven die doelgroepwerknemers te werk stellen soms te horen dat men aan concurrentievervalsing doet doordat men subsidies ontvangt voor hun tewerkstelling. Een vraag die hierbij aansluit is hoe het stakeholdermanagement kan worden aangepakt? Verder leeft er de idee dat goederen en diensten uit sociale inschakelingsbedrijven goedkoper moeten zijn dan deze van reguliere bedrijven.

- **Marktsetting**

Hoe kan je de coöperatie in de markt zetten? Vertrek je best vanuit het product of dienst, het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), de tewerkstelling van kansengroepen of kan het coöperatief ondernemerschap en zijn principes als 'unique selling proposition' gehanteerd worden?

Deze knelpunten werden meegenomen in de topiclijst voor de casestudies (zie bijlage). We zijn ons ervan bewust dat knelpunten voor verschillende inschakelingsvormen van een andere aard kunnen zijn. Vandaar de keuze om horizontale knelpunten te identificeren. Verder merken we op dat elke startende onderneming met deze knelpunten te maken kan krijgen. In de case studies bekeken we dan ook specifiek hoe coöperatieve ondernemingen die de doorstroom van doelgroepwerknemers nastreven, 'doorstroomcoöperaties' zoals deze in Van Opstal et al. (2014) genoemd worden, hier mee omgaan.

## 6. Vlaanderen – groep Nevelland

In dit hoofdstuk stellen we de Vlaamse case studie bij de groep Nevelland voor, met een focus op de coöperatieve drukkerij Nevelland Graphics cvba-so. Deze werd uitgevoerd d.m.v. deskresearch en een face to face semi-gestructureerd interview met Ludo Van Eeckhoven, directeur van de groep Nevelland. We schetsen eerst het wetgevend kader voor coöperatieve ondernemingen, vervolgens stellen we de groep Nevelland kort voor en bekijken we waarin voor hen de meerwaarde ligt van de coöperatieve ondernemingsvorm voor de doorstroom van doelgroepwerknemers. Verder bekijken we verschillende aspecten van de bedrijfsvoering om af te sluiten met enkele kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen.

### 6.1 Wetgeving en context

#### 6.1.1 Coöperatieve vennootschapsvormen

Binnen de Belgische wetgeving is het ondernemen volgens de coöperatieve principes (zie titel 1.3) niet verbonden aan één bepaalde vennootschapsvorm. Het Belgische vennootschapsrecht regelt enkel de juridische structuur van de coöperatie maar omvat geen inhoudelijke principes die de manier van ondernemen beschrijven. *“Er bestaat dus geen één-op-één relatie tussen de rechtsvorm en de principes van coöperatief ondernemen”* (Gijssels et al., 2011, p. 39). Binnen de Belgische wetgeving onderscheiden we volgende privaatrechtelijke vennootschapsvormen voor een coöperatie: de coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid (cvoa), de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (cvba) en de Europese coöperatieve vennootschap (sce). De laatste vorm is een vehikel voor transnationaal coöperatief ondernemen (Gijssels & Van Opstal, 2008b). We bespreken in wat volgt enkel de cvoa en cvba.

Kenmerkend voor de coöperatieve vennootschapsvorm (zowel cvoa als cvba) is de veranderlijkheid van de vennoten en van de kapitaalinzettingen. De kapitaalstructuur van coöperaties bestaat uit een gedeelte met vast kapitaal dat verstrekt wordt door de oprichters en een gedeelte variabel, terugtrekbaar, inruilbaar kapitaal (Gijssels et al., 2011). Voor het variabel kapitaal is er geen wijziging in de statuten nodig (Coates & Van Opstal, 2010).

De cvoa is een zeer flexibele ondernemingsvorm: er is geen authentieke oprichtingsakte nodig en er zijn geen bepalingen over minimumkapitaal. Men is vrij om te bepalen hoe de vennootschap georganiseerd wordt en hoe de Algemene Vergadering en het bestuur vorm krijgen<sup>15</sup>. Een nadeel is dat alle vennoten hoofdelijk aansprakelijk zijn. Omwille van de financiële risico's die hiermee gepaard gaan, kiest men binnen de sociale (inschakelings)economie eerder voor de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.

---

<sup>15</sup> <http://www.cooperatiefvlaanderen.be/CVOA>

Voor de cvba zijn meer regels vastgelegd. Ze wordt opgericht door middel van een notariële oprichtingsakte, men moet minstens met 3 personen zijn en een vast kapitaal hebben van 18.550 euro dat bij oprichting voor minstens 6200 en voor minstens een vierde per aandeel is volstort. Iedereen die op één of meerdere aandelen inschrijft bij de opstart wordt als vennoot beschouwd. De vennoten hebben een grote vrijheid in het vormgeven van het bestuur. Wel moet er een Algemene Vergadering zijn die een bestuursorgaan moet benoemen, dat uit minstens één bestuurder bestaat<sup>16</sup>.

## 7. Erkenning door de Nationale Raad van de Coöperatie

Omdat er in het Belgische vennootschapsrecht geen bepalingen zijn over de coöperatieve principes werd de Nationale Raad van de Coöperatie (NRC) opgericht. De NRC erkent coöperatieve vennootschappen die de fundamentele waarden en principes van het coöperatief ondernemen respecteren. Een erkenning is dus een soort van kwaliteitslabel<sup>17</sup>. Om erkend te worden, moeten de statuten van een coöperatieve vennootschap (artikel 1 van het Koninklijk Besluit van 8 januari 1962) in overeenstemming zijn met de beginselen van de coöperatie:

- vrijwillige toetreding;
- gelijkheid van aandelen;
- gelijkheid of beperking van het stemrecht van vennoten op de algemene vergadering (maximum 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 (maximum 6%);
- in de behoeften van de vennoten voorzien (Coates & Van Opstal, 2013).

Aan de door het NRC erkende coöperaties worden bij Koninklijk Besluit een aantal financiële voordelen toegekend. Ze worden vrijgesteld van de toepassing van de financiële reglementering betreffende het openbaar beroep op het spaarwezen waardoor ze op een vrij eenvoudige manier kapitaal kunnen ophalen bij het grote publiek. Het dividend dat ze uitkeren is, voor een klein bedrag, vrijgesteld van belastingen voor de erkende coöperatie zowel als voor de aandeelhouder. Voor bestuurders die het dagelijks beheer of de dagelijkse leiding van

---

<sup>16</sup> <http://www.cooperatiefvlaanderen.be/CVBA>

<sup>17</sup> <http://www.cooperatiefvlaanderen.be/NRC>

een erkende coöperatie als voornaamste activiteit hebben, is het sociaal statuut van werknemers van toepassing (Gijssels & Van Opstal, 2008b).

## 8. Sociaal oogmerk

Elke handelsvennootschap, ongeacht de rechtsvorm, kan onder bepaalde voorwaarden het statuut van vereniging met sociaal oogmerk (vso) aannemen. Het sociaal oogmerk biedt de mogelijkheid om tegelijkertijd onbeperkte handelsactiviteiten uit te bouwen en een niet-winstgevend doel na te streven. Dit laat toe om als het ware een mengvorm tussen een vzw en een vennootschap te creëren<sup>18</sup>. Er moet immers een sociaal doel gesteld worden dat dan bereikt kan worden via een economische activiteit en de vennoten krijgen geen of slechts beperkte winsten uitgekeerd. De vso werd in 1995 bij wet in het leven geroepen om een duidelijk alternatief aan te reiken voor vzw's met economische activiteiten in de sociale economie (Coates & Van Opstal, 2010).

Elke handelsvennootschap kan in principe een sociaal oogmerk aannemen maar in de praktijk zijn het vooral coöperatieve vennootschappen die dit doen. In januari 2008 waren ongeveer 70% van de 457 Belgische vso's coöperatieve vennootschappen (Dujardin, Mertens & Van Opstal, 2008). Het coöperatieve gedachtegoed sluit dan ook sterk aan bij de voorwaarden van een vso: een aantal van de voorwaarden voor een vso zijn gelijk aan de voorwaarden voor een NRC erkenning. In de statuten van een vso moeten volgende elementen staan:

- de vennoten streven geen of een beperkt vermogensvoordeel na,
- een beschrijving van het sociale doel,
- een beschrijving van hoe de winst besteed zal worden in overeenstemming met het sociale oogmerk,
- een speciaal jaarlijks verslag vermeldt hoe de vennootschap haar sociaal doel heeft verwezenlijkt,
- in de Algemene Vergadering bezit niemand meer dan 10% van de stemmen. Als ook werknemers vennoot zijn, mag niemand meer dan 5% van de stemmen hebben,
- de uitgekeerde winst mag niet hoger zijn dan de rentevoet die de regering vastlegde voor coöperaties erkend door de Nationale Raad voor de Coöperatie,
- een omschrijving van hoe een werknemer vennoot kan worden,
- een omschrijving van hoe een werknemer-vennoot kan uittreden en kan worden uitgesloten,

---

<sup>18</sup> <http://www.cooperatiefvlaanderen.be/co%C3%B6peratieve-vennootschap-met-sociaal-oogmerk>

- de vermelding dat in geval van vereffening het overblijvende kapitaal gebruikt zal worden voor een doel dat nauw aansluit bij het sociale oogmerk van de vennootschap<sup>19</sup>.

## 9. Juridische kaders en sociale (inschakelings)economie

Coates en Van Opstal (2010) vergeleken de vzw, de (erkende) coöperatieve vennootschap en de vereniging met sociaal oogmerk als juridische kaders voor de sociale economie. Ze bekeken daarbij de garanties voor het sociaal doel, de mogelijkheden tot het uitvoeren van economische activiteit, stakeholder management, autonomie, aantrekkingskracht (bv. omschakelingskosten, beschikbare informatie) en maturiteit (bv. aandacht op beleidsniveau, ondersteuning door koepels). In onderstaande tabel geven we deze vergelijking weer. Ze concluderen dat de ene rechtsvorm niet zonder meer beter geschikt blijkt voor de sociale economie dan de andere. Veel hangt immers af van de specifieke noden en mogelijkheden waarmee een onderneming geconfronteerd wordt.

---

<sup>19</sup> <http://www.cooperatiefvlaanderen.be/co%C3%B6peratieve-vennootschap-met-sociaal-oogmerk>



Tabel 1. Vergelijkende analyse van de vzw, de (erkende) coöperatie en de vso

	vzw	(erkende) coöperatie	vso
Sociaal doel			
Sociaal oogmerk	sociaal doel, duidelijk omschreven in de statuten	gemeenschappelijk doel	sociaal doel, duidelijk omschreven in de statuten
Rapporteringsverplichting	geen	geen	bijzonder verslag
Dividendbeperking	0%	maximum 6%	maximum 6%
Uitkering liquidatiesaldo bij vereffening	alleen aan een gelijkaardig doel	uitkering aan vennoten toegestaan	alleen aan een gelijkaardig doel
Economische activiteit			
Registratieverplichtingen	onderhandse akte	notariële akte voor cvba, onderderhandse voor de cvoa	afhankelijk van de bijhorende rechtsvorm
Minimumkapitaal	Nee	vereist voor cvba	afhankelijk van de bijhorende rechtsvorm
Financieel plan bij oprichting	niet vereist	vereist voor cvba	afhankelijk van de bijhorende rechtsvorm
Faillietverklaring mogelijk	nee	ja	ja
Eigendomstitel voor leden/vennoten	nee	ja	ja
Opbouw eigen vermogen	enkel via reserves en giften	ook via uitgifte van aandelen	ook via uitgifte van aandelen
Toegang tot vreemd vermogen	relatief moeilijker	neutraal	neutraal
Beperkte aansprakelijkheid	voor leden	ja bij cvba, nee bij cvoa	afhankelijk van de bijhorende rechtsvorm
Stakeholder management			
Beperking stemrecht	één lid, één stem	per vennoot beperkt tot 10% van de stemmen	per vennoot beperkt tot 10% van de stemmen (5% als personeel participeert)
Controle en zeggenschap	door leden	door aandeelhouders - gebruikers	door aandeelhouders (en eventueel werknemers)
Economische participatie	geen stimulans	stimulans via het ristorno	geen stimulans
Autonomie			

	vzw	(erkende) coöperatie	vso
Prikkel om subsidies te vertalen in kwaliteitsverhoging	sterk	zwakker	iets zwakker
Groeiopotentieel van de reserves	sterk	neutraal	neutraal
Prikkel tot gebruik vreemd vermogen	klein	neutraal	neutraal

Tabel 2. Vergelijkende analyse van de vzw, de (erkende) coöperatie en de vso (vervolg)

	vzw	(erkende) coöperatie	vso
<b>Aantrekkingskracht</b>			
Comparatieve institutionele voordelen	meestal duidelijk	veelal onbekend of irrelevant	zeer beperkt
Omschakelingskosten	omschakeling naar een vzw is eenvoudig	procedure erkenning NRC niet duidelijk en weinig gekend	omschakeling vanuit een vzw is mogelijk, maar niet evident
Beschikbaarheid van informatie	uitgebreid	beperkt	beperkt
Ondersteuning door federaties	ja	beperkt	nagenoeg onbestaande
Beschikbaarheid van expertise	uitgebreid	zeer beperkt	zeer beperkt
<b>Maturiteit : juridische coherentie</b>			
Aandacht in wetgevend werk	relatief goed zichtbaar	blinde vlek	blinde vlek
Positie in het handelsrecht	kan geen handelaar zijn	neutraal	neutraal
Coherentie tussen beleidsniveaus	Neutraal	zeer beperkt	zeer beperkt
<b>Maturiteit: coherentie van overheidssteun</b>			
Aandacht op beleidsniveau	goed zichtbaar	blinde vlek	blinde vlek
Criterium voor erkenningen en subsidies	vaak	nagenoeg nooit	nagenoeg nooit
<b>Maturiteit: aanpassingsvermogen van het kader</b>			
Politieke aandacht	aanwezig	quasi onbestaande	quasi onbestaande
Ondersteuning door koepels	groot	Zeer beperkt	quasi onbestaande

Bron Coates &amp; Van Opstal, 2010

De vergelijkende analyse in de tabel laat uitschijnen dat er niet één bedrijfsvorm is die erbovenuit springt om doorstroom van doelgroepwerknemers te realiseren.. We merken dat het niet evident is om informatie te vinden om een eerste zicht te krijgen op de algemene voor- en nadelen van het kiezen voor een coöperatieve vennootschap en/of een vso. Een gedetailleerd zicht krijgen op de juridische, financiële, praktische consequenties van een eventuele keuze voor een coöperatieve vennootschap al dan niet in combinatie met een vso is zeer moeilijk. Over het in aanmerking komen voor tewerkstellingsmaatregelen, vonden we

bijvoorbeeld enkel informatie in een masterthesis van 2006 (Smet, 2006). Coates & Van Opstal (2010) stellen dan ook dat qua aantrekkingskracht de vzw de andere twee rechtsvormen buiten spel zet: de troeven ervan zijn duidelijk, de omschakelingskosten beperkt en er is veel know-how beschikbaar over de vzw.

Uit de verkenning van Vlaamse coöperatieve doorstroompraktijken merken we toch dat men vooral kiest voor de cvba mét sociaal oogmerk. In grote lijnen ziet men hiervan de volgende voordelen:

1. de flexibiliteit van de cvba,
2. de mogelijkheid om economische activiteiten uit te bouwen,
3. de mogelijkheid om aan een bepaalde groep stakeholders die de dubbele identiteit van vennoot-begunstigde aannemen een sterke rol te geven en zo diepgaande partnerschappen te verankeren binnen een erkende coöperatie
4. de sterke vergrendeling van het sociaal doel dankzij het sociaal oogmerk.

We plaatsen hierbij enkele kanttekeningen uit Coates & Van Opstal (2010). Het derde voordeel kan uitgehold worden door het sociaal oogmerk. Bijvoorbeeld in het kader van werknemersparticipatie kan men de prijs voor een aandeel zeer hoog leggen of bepaalde vereisten opleggen die zeer moeilijk haalbaar zijn. Men kan de aandelen verder verdelen in verschillende categorieën waarbij bepaalde categorieën geen stemrecht hebben. Het aanvragen van een NRC erkenning brengt grote administratieve kosten met zich mee. De sterke vergrendeling van het sociaal doel binnen een vso wordt o.a. gegarandeerd door een jaarlijks verslag over hoe de vennootschap haar sociaal doel heeft verwezenlijkt. Er zijn echter geen wettelijk verplichte structuur of vereisten voor dit verslag en dit wordt niet opgevolgd wordt door een bepaalde instantie.

Tot slot kunnen we nog opmerken dat het inruilen van het vzw-statuut voor een al dan niet coöperatieve vennootschapsvorm verschillende voordelen heeft voor ondernemingen uit de sociale inschakelingseconomie. Door het aannemen van een (coöperatieve) vennootschapsvorm kunnen ze als meer gelijkwaardige partners worden gezien voor ondernemingen uit het NEC. Het statuut van een (coöperatieve) vennootschap biedt hen de mogelijkheid om zich te positioneren in de markt als volwaardige speler en zo economische activiteiten uit te bouwen. Het neemt argumenten voor zogenaamde concurrentievervalsing weg (bv. in verband met winstbelasting). Bovendien biedt dit statuut ook de mogelijkheid om eigen vermogen te genereren én vreemd kapitaal aan te trekken. Dit heeft tot gevolg dat zij winnen aan concurrentiekracht en zich sterker kunnen positioneren tussen reguliere ondernemingen

## 10. Groep Nevelland: korte voorstelling

De groep Nevelland<sup>20</sup> is een samenwerking tussen twee beschutte werkplaatsen, Nevelland Maatwerkbedrijf vzw en Maatwerkbedrijf Revam vzw, en een drukkerij met het cvba-so statuut Nevelland Graphics.

Nevelland Graphics is in 2008 ontstaan uit de beschutte werkplaats vzw Nevelland. Het is een middelgrote drukkerij die lay-out, offsetdruk, digitaal drukwerk, afwerking en direct mailing aanbiedt. De drukkerij heeft sinds 2008 een gezonde financiële basis uitgebouwd en de omzet en rendabiliteit zijn in stijgende lijn. Ze bevindt zich in Drongen op dezelfde site als Nevelland maatwerkbedrijf. De drukkerij huurt meerbepaald een deel van het gebouw van het maatwerkbedrijf.

Nevelland Maatwerkbedrijf doet aan verpakking (verpakken, verzamelen, krimpen onder folie, herverpakken, stickeren, plooiën, assembleren en vullen van displays of actieverpakkingen); mail handling (verzenden van drukwerk) en werk op verplaatsing in andere bedrijven onder de vorm van enclavewerking.

Maatwerkbedrijf Revam bevindt zich in Eeklo en doet aan verpakking, tampondruk, groenzorg en enclavewerking.

De sociale doelstelling van Nevelland Graphics is tewerkstelling van personen die ver verwijderd zijn van de arbeidsmarkt in de eigen onderneming. Doorstroom van doelgroepwerknemers uit de drukkerij naar een ander bedrijf in het NEC is geen doel op zich. Indien doelgroepwerknemers dit willen is het wel een geschikte opstap (zie verder). Momenteel stelt de drukkerij via enclavewerking twaalf doelgroepwerknemers van de beschutte werkplaats Nevelland tewerk voor afwerkingstaken. Ze worden begeleidt door een monitor, eveneens werknemer van de beschutte werkplaats. Het engagement voor de enclave is permanent en staat los van pieken of dalen in de productie van de drukkerij. Op piekmomenten wordt de enclavewerking soms uitgebreid met drie extra doelgroepwerknemers en een extra monitor. Daarnaast heeft de drukkerij 18 vaste niet-doelgroepwerknemers in dienst.

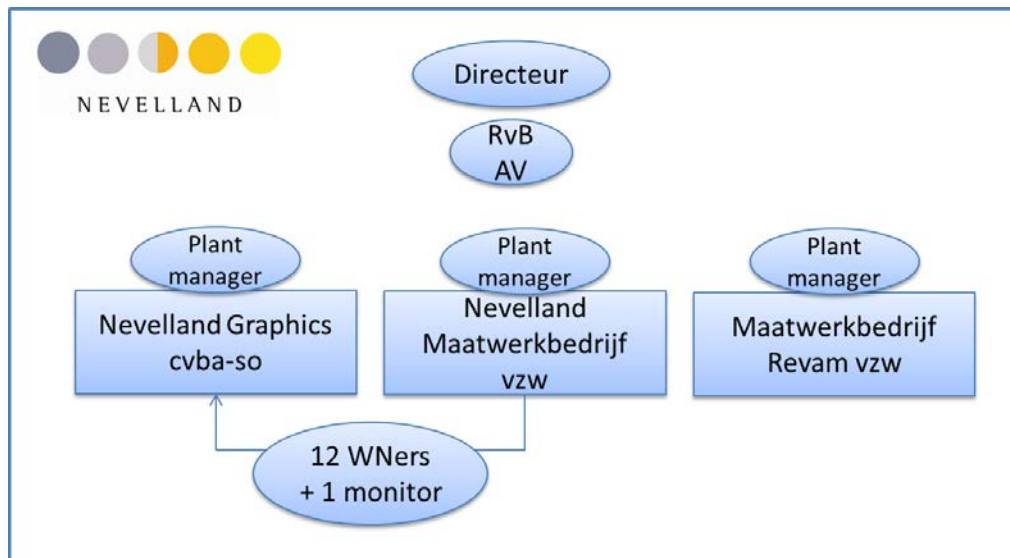
De groep wordt bestuurd door één directeur. Elk lid van de groep is een aparte juridische entiteit en heeft een eigen Raad van Bestuur en Algemene Vergadering, verantwoordelijke voor het dagelijkse bestuur ('plant manager') en een aparte boekhouding. In de praktijk hebben de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering sinds kort voor elke entiteit dezelfde samenstelling. Van 2008 tot eind 2014 bestond de Raad van Bestuur van de drukkerij uit personen met een meer specifieke expertise in de grafische sector zonder affiniteit met de beschutte werkplaats. Omwille van het vertrek van verschillende van deze experts, het feit dat de andere leden van de Raad van Bestuur voldoende expertise verworven hebben in de sector en praktische redenen werd beslist eenzelfde samenstelling van de Raad van Bestuur te

---

<sup>20</sup> <http://www.nevelland.be/>

nemen. Verder zullen we het voornamelijk hebben over de samenwerking tussen Nevelland Graphics en Nevelland Maatwerkbedrijf.

Figuur 1. Organisatiemodel groep Nevelland



RvB = Raad van Bestuur, AV = Algemene vergadering, WN = werknemer

Bron Eigen voorstelling HIVA

## 11. Arbeidsmarktintegratie en coöperatief ondernemen

De groep heeft zijn oorsprong in de beschutte werkplaats Nevelland vzw uit 1966. In de jaren 1970 begon deze met grafische activiteiten die toen nog zeer arbeidsintensief, manueel en mechanische waren, bv. stencelling van cursussen. Gaandeweg ontwikkelde Nevelland zich tot een middelgrote drukkerij met een steeds breder aanbod en werden ook grafisch geschoolde niet-doelgroepwerknemers aangeworven die samenwerkten met de doelgroepwerknemers. De drukkerij werd de basisactiviteit en was lang de hoofdbron van inkomsten van Nevelland vzw.

De grafische sector kende in de jaren 1990 een snelle omschakeling naar een hightech, IT-gestuurde sector met steeds grotere, snellere en duurdere drukpersen en afwerkingsmachines. De sector werd kapitaalsintensief, geautomatiseerd en kennisintensief. De eisen werden te hoog voor de gemiddelde doelgroepwerknemer. Om concurrentieel te blijven moest om de vijf jaar geïnvesteerd worden in nieuwe machines terwijl de tewerkstelling voor doelgroepwerknemers afnam. In de sector van de beschutte werkplaatsen vielen de subsidies voor investeringen weg en werd de doelgroep vernauwd tot lagere competentie- en opleidingsniveaus. Dit leidde tot de conclusie dat de drukkerij geen toekomst meer had binnen de structuur van een beschutte werkplaats.

Na een twee jaar durend denkproces besliste men om de drukkerij te behouden maar deze uit de vzw te halen. Cruciaal in de beslissing was welke structuur een garantie kon zijn voor tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Indien er hiervoor geen garantie was,

werd de drukkerij stopgezet. Juristen zochten uit welk juridisch statuut de drukkerij hiervoor best kon aannemen, hoe men kapitaal van de vzw naar de drukkerij kon overbrengen en hoe men het dichtst bij de ideologie van de vzw kon blijven. De cvba met sociaal oogmerk bleek het meest geschikte statuut. De directeur noemde enkele voorbeelden van voordelen op. De cvba heeft fiscale voordelen ten opzichte van de vzw, bv. het leasen van een wagenpark is binnen een cvba gunstiger dan binnen een vzw structuur. Daarnaast kan de cvba beroep doen op een aantal faciliteiten zoals KMO-portefeuille of tewerkstellingsmaatregelen die voor een beschutte werkplaats of vzw niet toegankelijk zijn. Daartegenover staat dat de cvba belast wordt op zijn winst waar een vzw dat niet wordt. Voor de directeur is het grote voordeel van het sociaal oogmerk dat er geen druk is van aandeelhouders om winst uit te keren waardoor sociale doelen gerealiseerd kunnen worden. De winst is net het sociale doel: de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

## **12. Bedrijfsvoering**

### **12.1 Opstart**

De omschakeling van de drukkerij als onderdeel van de vzw naar een aparte cvba-so was een lang proces dat veel energie vergde. In de Raad van Bestuur werd er twee jaar lang over gediscussieerd. De coöperatieve vennootschapsvorm was onbekend waardoor er enig wantrouwen bestond. Dit werd uit de weg geruimd door een toelichting van een extern expert op de Raad van Bestuur. Daarnaast moest men maatregelen uitwerken om het verlies van inkomsten voor de vzw uit de drukkerij te compenseren en nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Hiervoor werd een commerciële dienst opgericht met als basistaak zoeken naar nieuwe marktniches en projecten. Een bezorgdheid was welke medewerkers uit de beschutte werkplaats ontslag zouden willen nemen om in dienst te treden bij de cvba-so. Dit betekende immers het afstaan van verschillende verworvenheden, bv. minder vakantiedagen en strengere kwaliteitscontroles. Er werden zware onderhandelingen gevoerd met de vakbond over de gereduceerde vorm van sociale tewerkstelling in de drukkerij en de modaliteiten. Tot slot was er de vraag of de klanten ook de overstap zouden willen maken. Het omschakelingsproces naar de cvba-so kreeg een duwtje in de rug dankzij een momentum. Heel wat drukkerijen gingen in die periode failliet waardoor het duidelijk werd voor alle betrokken partijen dat er iets moest gebeuren om de drukkerij overeind te houden en dat het een ‘alles of niets’ verhaal zou zijn. Dit heeft ertoe geleid dat iedereen, van de Raad van Bestuur tot het personeel, uiteindelijk zijn schouders onder het project heeft gezet.

### **12.2 Samenwerkingsverband**

De samenwerking tussen het maatwerkbedrijf Nevelland en de drukkerij is in de eerste plaats enclavewerking voor afwerkingstaken. Dankzij de structurele samenwerking met de vzw kan de cvba-so zich focussen op zijn ‘corebusiness’ terwijl de vzw zorgt dat de sociale tewerkstelling goed omkaderd wordt. De cvba-so heeft ook in de vzw een nieuwe dynamiek gecreëerd: ze prikkelt de vzw bv. op het vlak van bedrijfsefficiëntie.

De samenwerking in de groep (dus ook met Maatwerkbedrijf Revam) biedt verschillende voordelen:

- financiële veiligheid. De drukkerij is winstgevend en heeft ondertussen een gezonde financiële basis opgebouwd. Dit biedt een zekere veiligheid voor de vzw's. Indien er financiële middelen nodig zijn voor investeringen in de beschutte werkplaats kan er bv. geleend worden binnen de groep;
- schaalgrootte in aankopen, maar ook op vlak van omkaderende diensten zoals de personeelsdienst en veiligheidscoördinator;

extra opdrachten door:

- een kruisbestuiving en toeleiding van klanten. Klanten van de drukkerij leren het aanbod van de beschutte werkplaatsen kennen en omgekeerd;
- het kunnen aanbieden van een totaalpakket van zowel drukwerk, mailing als verpakking. Bij een verpakkingsopdracht kan men bijvoorbeeld aanbieden om etiketten te drukken en aan te brengen op de verpakking. Als men een flyer laat drukken kan men aanbieden om ook de mailing te voorzien. Dit biedt de klant voordelen op vlak van efficiëntie: men moet slecht met één partij afspraken maken voor alle deelaspecten van een opdracht;
- het sociaal oogmerk van de drukkerij en de samenwerking met een maatwerkbedrijf. Dit maakt volgens de directeur regelmatig het verschil om Nevelland Graphics als vaste grafische partner of boven concurrenten te kiezen.

### **12.3 Activiteiten, sectoren en schaal**

De grafische sector is een zeer competitieve en snel evoluerende sector op het vlak van technologie. Dit maakt dat de taken die geschikt zijn voor de doelgroep van beschutte werkplaatsen afneemt. Ze worden ingeschakeld in de drukkerij voor afwerkingstaken zoals snijden, nieten, vouwen, inbinden e.d. Ze bevinden zich daarbij in een lawaaiëring omgeving met heel wat hoogtechnologische en dure machines en moeten snel en kwalitatief werk kunnen afleveren. De kwaliteitseisen en snelheid waaraan men moet werken zijn dezelfde als in het NEC maar aan omkadering wordt meer aandacht besteed (zie verder). De arbeidscultuur benadert daarmee die van een bedrijf in het reguliere circuit. Tewerkstelling in de drukkerij kan daardoor een tussenstap of opstap naar een bedrijf in het NEC vormen.

Door de drukkerij uit de vzw Nevelland te halen is de schaalgrootte beperkter geworden. Dit zorgt ervoor dat het personeel van de drukkerij vaker dan vroeger aan multitasking moet doen. De beperkte schaalgrootte zorgt er langs de andere kant ook voor dat het bedrijf wendbaarder is. Dit is belangrijk in de snel evoluerende grafische sector. Door de groepsstructuur kan de cvba-so toch profiteren van schaalvoordelen.

## 12.4 Democratie en participatie

De leden van cvba-so zijn de bestuurders. Het idee om klanten via lidmaatschap te betrekken en zo aan klantenbinding te doen sluiert momenteel.

Werknemersparticipatie via lidmaatschap van de cvba-so wordt niet actief aangemoedigd omdat aandelen duur zijn en ze via een stem in de algemene vergadering slechts beperkte invloed hebben. De participatie van (doelgroep)werknemers wordt vormgegeven door hen te bevragen bij beslissingen die directe gevolgen hebben op hun werkomgeving of taken bv. investeringen in een nieuwe machine of het verplaatsen van machines in de drukkerij. Werknemers hebben indirect inspraak in de bedrijfsvoering via de vakbondswerking van de beschutte werkplaats. De beschutte werkplaats en de drukkerij zijn twee aparte juridische entiteiten maar zijn één technische entiteit doordat ze gebouwen delen. De vakbond heeft daardoor wettelijk ook inspraak in de drukkerij, aldus de directeur. Ze wordt betrokken bij formele en informele vergaderingen. Directe participatie in de bedrijfsvoering wordt momenteel niet nagestreefd. Het overleven van de onderneming in een zeer competitieve sector is momenteel de prioriteit.

Volgens de directeur is goed management met veel aandacht voor strategie en organisatieontwikkeling een succesvoorwaarde. Hiervoor moet het management regelmatig opleidingen volgen, zich informeren en samen een goede strategie uittekenen dat gedurende het hele jaar wordt bijgestuurd. Een voorzichtige strategie waarbij men niet te snel wil gaan is aangewezen. Toch moet men ook durven volgens de directeur: er moet ruimte zijn voor berekende risico's. Op vlak van organisatieontwikkeling heeft de drukkerij een SWOT-analyse gemaakt om de processen binnen de drukkerij beter op elkaar af te stemmen. Daarbij is een dashboard gecreëerd voor de Raad van Bestuur met key performance indicatoren (kpi's) op vlak van het commerciële, het financiële en de human resources. Het aantal tewerkgestelde personen met een arbeidshandicap en tevredenheid van werknemers (tweejaarlijks bevroegd) behoren tot de kpi's.

## 12.5 Financiën

De financiële basis voor de drukkerij was aanwezig in de vzw Nevelland waar ze oorspronkelijk deel van uit maakte. Het ontbreken van een basissubsidie voor de cvba-so vroeg zeker in het begin een andere manier van denken en strategie ten opzicht van de vzw. Verder merkt men dat de verhouding tussen de loonkosten en de loonsubsidies steeds scherper wordt. De loonkosten stijgen namelijk sterker dan de subsidies. Dit impliceert dat de omzet moet stijgen. Hierdoor moet men extra inzetten op het commerciële en organisatorische luik.

## 12.6 Human resources management

Momenteel stelt de drukkerij 18 niet-doelgroepwerknemers tewerk waaronder een drukker met auditieve beperking. Men streeft er naar ook werknemers met een arbeidshandicap in dienst te nemen die niet in aanmerking komen voor een beschutte werkplaats. Via enclavewerking worden twaalf doelgroepwerknemers en een monitor uit de beschutte werkplaats ingeschakeld in de drukkerij. Op termijn wordt bekeken of men van de



enclavewerking overschakelt op een maatwerkafdeling binnen de cvba-so. In het eerste geval zijn de doelgroepwerknemers werknemer van de vzw, in het tweede geval van de cvba-so. Dit impliceert o.a. dat ze onder een ander paritair comité vallen en de loon- en arbeidsvoorwaarden dus kunnen verschillen.

De enclavemedewerkers moeten aan een aantal voorwaarden voldoen: ze moeten snel en flexibel zijn, om kunnen met het werken in een lawaaierige omgeving en competent zijn om met bepaalde machines te werken. Ze hebben een hoger niveau dan de gemiddeld in medewerker van de beschutte werkplaats. De twaalf doelgroepwerknemers hoeven niet steeds dezelfde personen te zijn maar in de praktijk is dit meestal zo. Bij de opstart van de drukkerij onder het cvba-so statuut was er concurrentie onder sommige medewerkers van de beschutte werkplaats om tot de enclavewerking te behoren omdat het verschil in niveau (snelheid, kwaliteit) groot was. Volgens de directeur is dit niveauverschil ondertussen verkleind doordat de beschutte werkplaatsen economische performanter moesten worden.

Eén monitor staat in voor de begeleiding van twaalf doelgroepwerknemers. In de ervaring van de directeur is deze verhouding het maximale dat een monitor aankan. De monitor heeft een rol in de training en ondersteuning van doelgroepwerknemers en is een houvast voor hen. Als het moeilijk gaat in de werk- of de persoonlijke sfeer kan de monitor ondersteuning bieden. De monitor kan daarnaast opleidingsnoden aangeven. Technische opleidingen worden intern voorzien door de monitor of door één van de niet-doelgroepwerknemers van de drukkerij. Daarnaast worden externe opleidingen die de drukkerij voorziet opengesteld voor de enclavemedewerkers, bv. een ergonomische opleiding over heffen en tillen.

Het flexibel en rendabel houden van de doelgroepwerknemers is een continu proces. Er moet blijvend worden ingezet om hen te enthousiasmeren en op te volgen volgens de directeur. Daarnaast wordt sterk ingezet op productiviteitsmetingen, deze gebeuren soms bijna dagelijks, en opvolging. Met een verhouding van 12 personen uit de beschutte werkplaats op 18 niet-doelgroepwerknemers is het plafond bereikt volgens de directeur. Men zou de verhouding graag optrekken maar acht dit enkel mogelijk met een meer heterogene groep van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De niet-doelgroepwerknemers moeten naast de juiste technische competenties ook de juiste sociale competenties hebben. Ze moeten open zijn, aandacht hebben voor de doelgroepwerknemers, hen respectvol kunnen helpen en geduldig zijn. Bij nieuwe aanwervingen wordt steeds gevraagd of men bereid is samen te werken met personen met een arbeidshandicap. Tien van de huidige achttien niet-doelgroepwerknemers waren voor 2008 tewerkgesteld in de beschutte werkplaats. Zij hadden al ervaring opgebouwd in het omgaan met doelgroepwerknemers en geven hun expertise door aan nieuwe collega's. Bovendien hadden zij al een vertrouwensband met de doelgroepwerknemers wat samenwerking vergemakkelijkt. Zonder hun aanwezigheid zou er bij nieuwe medewerkers vooral aan het beeld van doelgroepwerknemers gesleuteld moeten worden volgens de directeur. Hij zou hen kennis laten maken en een tour langs verschillende werkplaatsen organiseren om te tonen tot wat doelgroepwerknemers in staat zijn.

Het creëren van een groepssfeer en samenhang wordt door de directeur genoemd als succesfactor voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers in een reguliere bedrijfsomgeving en in een gemengde groep met niet-doelgroepwerknemers. In zijn ervaring moeten de medewerkers hiervoor een bepaalde instelling hebben maar moet er ook op bedrijfsniveau aandacht aan besteed worden. Dit kan door het inbouwen van sociale ontspanningsmomenten en door de enclavemedewerkers zich deel te laten voelen van het bedrijf. Ze worden steeds uitgenodigd en betrokken bij bedrijfsevenementen en personeelsfeesten van de drukkerij. De samenhang zorgt er bij Nevelland Graphics voor dat men gemakkelijker samenwerkt en samen meer zorg draagt voor kwaliteit en de machines. Hierdoor draait de productie in zijn geheel beter.

### **12.7 Marketing, communicatie en concurrentie**

Voor de marktsetting profileert men zich vooral als groep. Wat men in de verf zet in communicatie hangt af van de omstandigheden. Voor de drukkerij blijkt het sociaal oogmerk en de samenwerking met een maatwerkbedrijf regelmatig een doorslaggevend argument voor klanten om hen te verkiezen boven concurrenten of hen als vaste partner te nemen.

Binnen de grafische sector ziet men beschutte werkplaatsen vaak als oneerlijke concurrenten. Doordat de drukkerij uit de vzw is gehaald, kan men deze kritiek pareren. Toch denken sommige bedrijven nog dat de drukkerij gesubsidieerd wordt.

## **13. Kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen**

Tot slot presenteren we een aantal succesfactoren, knelpunten en uitdagingen voor Nevelland Graphics cvba-so die door hen geïdentificeerd werden.

### **Succesfactoren:**

- samenwerking in groep die zorgt voor schaalvoordelen en extra opdrachten;
- samenhang tussen doelgroepwerknemers en niet-doelgroepwerknemers;
- goede omkadering;
- sterke aandacht voor bedrijfsstrategie en organisatieontwikkeling.

### **Knelpunten:**

- een aparte boekhouding, Raad van Bestuur e.d.

### **Uitdagingen:**

- de keuze tussen een enclavewerking of maatwerkafdeling binnen de cvba-so;
- een blijvende uitdaging is om voldoende opdrachten binnen te halen en nieuwe marktniches aan te boren. Een mogelijkheid die de directeur ziet, is aansluiten op de evolutie naar een diensteneconomie.

## 14. Italië – Type B ‘sociale tewerkstellingscoöperaties’

In dit hoofdstuk stellen we de Italiaanse case studie voor. Deze werd uitgevoerd d.m.v. deskresearch; een face to face semi-gestructureerd interview met Enzo Pezzini directeur van het Brusselse bureau van Confcooperative, één van de grootste verticale netwerken van coöperaties in Italië; en een Skype gesprek met Giuseppe Guerini president van Confcooperative – Federsolidarietà, een nationale federatie van sociale coöperaties en directeur van de sociale tewerkstellingscoöperatie Ecosviluppo.

In deze case focussen we op de zogenaamde ‘sociale tewerkstellingscoöperaties’ en de samenwerkingen die deze aangaan. We focussen niet op één specifieke coöperatie omdat we het vooral over het samenwerkingsmodel willen hebben. Wel geven we voorbeelden uit de sociale tewerkstellingscoöperatie Ecosviluppo<sup>21</sup>. Ecosviluppo biedt diensten aan i.v.m. stedelijke hygiëne zoals afvalophaling, ledigen van de vuilnisbakken op het openbaar domein en mechanisch straatvegen. Het bedrijf telt 180 werknemers waarvan ongeveer 40% personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn. In 2013 werd een omzet van meer dan 6 miljoen euro gerealiseerd. Tussen 2013 en het oprichtingsjaar 1995 gaven zij 320 mensen in een achterstandspositie kansen op arbeidsmarkt-integratie.

We schetsen eerst het wetgevend kader en de context waarbinnen coöperatieve ondernemingen zich bewegen en geven daarna een korte voorstelling van de Italiaanse sociale tewerkstellingscoöperaties. Vervolgens bekijken we de meerwaarde van de coöperatieve ondernemingsvorm voor de doorstroom van doelgroepwerknemers. Daarna bekijken we verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. We sluiten af met enkele kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen voor de sociale tewerkstellingscoöperaties.

## 15. Wetgeving en context

De Italiaanse grondwet erkent de sociale functie van coöperaties zonder private speculatieve doelen (artikel 45). De wet beschrijft coöperaties als organisaties met een gemeenschappelijk doel, werkend ten voordele van de leden. Ze promoot en bevoordeelt de ontwikkeling ervan en regelt de controle op doel en aard van de coöperaties. Dat de sociale rol zo expliciet wordt benoemd is bijzonder volgens Pezzini.

Eind jaren 1970, begin 1980 werden nieuwe vormen van coöperaties opgericht om een antwoord te bieden op nieuwe en oude sociale noden zoals verslavingen, ouderenzorg, zorg en werkintegratie voor personen met een handicap die niet meer beantwoord werden door de traditionele ‘welvaartsactoren’ in Italië: de overheid en de familie (Pezzini & Zandonai, 2010). Een de-institutionalisering gecombineerd met een stijgende vraag naar werkintegratie van personen met een handicap en de limieten van wetgeving die deze doelgroep moest ondersteunen droegen bij aan de opkomst van deze nieuwe initiatieven (Borzaga & Loss, 2002). In het begin waren deze vooral gericht op het creëren van duurzame betaalde jobs voor

---

<sup>21</sup> <http://www.ecosvil.it/>

kwetsbare groepen waarbij het percentage in de initiatieven tewerkgestelde kwetsbare groepen redelijk laag lag, in tegenstelling tot beschutte werkplaatsen.

In 1991 werden deze praktijken geconsolideerd en geregeld in een wet op de 'sociale coöperaties' (Wet 1991/381). Sociale coöperaties kunnen twee vormen aannemen (Thomas, 2004; Smit, 2008):

- type A coöperaties of 'sociale dienstencoöperaties': sociale coöperaties die sociale dienstverlening aanbieden veelal in de domeinen van onderwijs en opleiding, zorg, gezondheidszorg, cultuur, milieubescherming.
- type B coöperaties of 'sociale tewerkstellingscoöperaties': sociale coöperaties die sociale tewerkstelling realiseren door kansengroepen werk te verschaffen in andere domeinen dan deze waarvoor type A coöperaties kunnen worden opgericht. Het personeel moet voor ten minste 30% uit mensen met geïndiceerde beperkingen bestaan. Dit kunnen mensen zijn met fysieke en mentale beperkingen, drugsverslaafden, alcoholisten, minderjarigen uit probleemgezinnen en gevangenen die voorwaardelijk in vrijheid zijn gesteld.

De nationale overheid bepaalt of aangemelde coöperaties voldoen aan de criteria voor wettelijke erkenning. Ze moeten voldoen aan de reguliere wettelijke voorschriften van financiële verslaglegging en bedrijfsvoering. In de wet worden ook enkele voorrechten beschreven o.a. fiscale voordelen, vrijstelling van premiebetaling voor sociale verzekeringen voor geïndiceerde personen en geprivilegieerde relaties met de publieke administratie. De type A coöperaties mogen enkel activiteiten uitvoeren die wettelijk zijn vastgelegd. Type B coöperaties mogen elke soort activiteit uitvoeren zolang ze aan de 30%-regel voldoen.

In 1991 werd eveneens een wet gestemd waarmee bepaalde publieke contracten voor sociale coöperaties gereserveerd kunnen worden. De wet moest herbekeken worden na bezwaren van de Europese Commissie in verband met concurrentiewetgeving maar blijft een belangrijk instrument (Defourny & Nyssens, 2010).

In 1992 werd bij wet (Wet 1992/59) bepaald dat 3% van de jaarlijkse winst aan mutuele fondsen voor de promotie van coöperaties overgemaakt moet worden, net zoals het residu na ontbinding (Gijssels et al., 2011).

In 1999 (Wet 1999/68) werd een quotumregeling ingevoerd voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap in bedrijven en publieke instellingen. Indien bedrijven niet aan het quotum voldoen kunnen ze worden beboet. Verder bepaalt de wet dat bedrijven en instellingen kunnen in aanmerking komen voor een bonus als zij passende arbeid bieden voor personen met een arbeidshandicap. De hoogte van de bonus hangt af van de mate van invaliditeit. Daarnaast voorziet de wet in verregaande regionale autonomie. Lokale arbeidsbureaus hebben vergaande bevoegdheden om op lokaal niveau maatwerk te bieden bij scholing en re-integratie van personen met een arbeidshandicap. Voor de financiering zijn speciale regionale fondsen in het leven geroepen die onder bestuur staan van regionale overheden en in belangrijke mate gevoed worden door boetes en bijdragen van werkgevers

(Smit et al., 2008). In de praktijk worden de sociale tewerkstellingscoöperaties vaak ingeschakeld door reguliere bedrijven om hen te helpen bij het voldoen aan deze regeling, bv. door de training van hun personeel met beperkingen.

## **16. Sociale tewerkstellingscoöperaties – Type B korte voorstelling**

In 2011 telde Italië 11.294 sociale coöperaties. Hun aantal is daarmee met 98% gestegen over tien jaar tijd. De werknemersaantallen zijn tussen 2001 en 2013 ook sterk gestegen. In 2011 stelden zij 365.000 personen tewerk waarvan 32.000 met een beperking geïndiceerde personen in de sociale tewerkstellingscoöperaties<sup>22</sup>. Dit aantal is een onderschatting van het aantal tewerkgestelde moeilijk inzetbare personen omdat de wet van 1991/381 een enge doelgroep definieert voor de sociale tewerkstellingscoöperaties. Kwetsbare groepen zoals bv. migranten of langdurig werklozen worden er bijvoorbeeld niet in meegenomen. Daarnaast zijn 40.000 vrijwilligers betrokken op verschillende niveaus: in de bedrijfsvoering (bv. managers), ondersteuning op de werkvloer (bv. vaklieden) en in de omkadering (bv. leerkrachten die voor de kinderen van werknemers zorgen) (Smit et al., 2008). Vrijwilligers mogen wettelijk gezien maximaal 50% van de medewerkers van sociale coöperaties uitmaken. Vaak komen ze ook uit sociale organisaties of belangenorganisaties, van wie de belangen en behoeften in lijn zijn met de deze die door de sociale coöperatie gediend worden (Gijssels et al., 2011). Sommige reguliere bedrijven stimuleren hun werknemers om vrijwilligerswerk te doen bij coöperaties. Zo stimuleert autofabrikant Fiat de eigen managers om vrijwilligerswerk op te nemen (Smit et al., 2008).

Het doel van de sociale tewerkstellingscoöperaties was bij hun ontstaan vnl. het creëren van duurzame werkgelegenheid voor kwetsbare personen. Ondertussen is de doelstelling verruimd naar doorstroom naar reguliere bedrijven o.a. via ‘on the job training’. Daarnaast organiseren ze scholing en re-integratie. Zij kunnen dit tegen lagere kosten dan scholingsinstellingen en re-integratiebedrijven omdat ze beschikken over vrijwilligers en omdat hun werkprocessen tijd en mogelijkheden bieden om de competenties van werknemers met beperkingen vast te stellen, zodat scholing effectiever is (Borzaga & Loss, 2002). Smit et al. (2008) observeren het laatste decennium de trend dat coöperaties meer en meer focussen op doorstroom en de trainingsaspecten.

## **17. Arbeidsmarktintegratie en coöperatief ondernemen**

Volgens Pezzini kan het realiseren van doorstroom van doelgroepwerknemers in principe binnen elke ondernemingsvorm. In Italië is de coöperatieve ondernemingsvorm bijzonder geschikt door het wettelijke kader en de voordelen die zijn toegekend aan sociale tewerkstellingscoöperaties. Wel hebben een aantal principes van coöperatief ondernemen een

---

22

[http://www.federsolidarieta.confcooperative.it/Lists/MediaStampaPubblicazioni/Attachments/20/ITC%20inglese\\_alta.pdf](http://www.federsolidarieta.confcooperative.it/Lists/MediaStampaPubblicazioni/Attachments/20/ITC%20inglese_alta.pdf); geraadpleegd in december 2014

meerwaarde voor de doorstroom van doelgroepwerknemers. Pezzini sluit zich aan bij Borzaga & Loss (2002) die argumenteren dat de combinatie van de principes van democratische controle en beperkte winstuitkering maken dat coöperatieve ondernemingen het vertrouwen kunnen winnen van publieke diensten en vakbonden om integratietaken op zich te nemen.

## **18. Bedrijfsvoering**

### **18.1 Samenwerkingsverbanden**

Er is een sterke onderlinge samenwerking tussen type A en B coöperaties in en verticale (federaties en confederaties) en horizontale (consortia) netwerken. Deze ondersteunen de coöperaties in hun opstart en werking. Daarnaast werken beide types sociale coöperaties samen door diensten van elkaar af te nemen (Gijselinckx, Coates & Deneffe, 2011). We bespreken deze samenwerkingsvormen en de samenwerking met reguliere bedrijven achtereenvolgens.

### **18.2 Verticale netwerken**

De meeste coöperaties, sociale en andere, maken deel uit van een nationale federatie of koepelorganisatie. Deze hebben regionale en provinciale afdelingen. De federaties zijn gestructureerd volgens een verzuilde ideologisch-politieke structuur. De verzuiling is niet meer actueel en de oorspronkelijke politieke referentiepartijen zijn verdwenen. De drie grootste federaties zijn:

- Legacoop: de socialistische ‘Lega Nazionale delle Cooperative’ opgericht in 1886;
- Confcooperative: de rooms katholieke ‘Confederazione Cooperative Italiane’ opgericht in 1919;
- AGCI: de liberaal, republikeins en sociaal-democratische ‘Associazione Generale Cooperative Italiane’ opgericht in 1952.

In tegenstelling tot andere Europese landen groeperen de federaties in Italië verschillende sectoren. Het Italiaanse model is er één van intersectorale samenwerking. Pezzini noemt het een ‘geïntegreerd model’. In Frankrijk bijvoorbeeld zijn de coöperaties daarentegen verenigd in sectorale concentraties en in het VK en Duitsland verenigen ze zich eerder rond de sterkste sector bv. consumentencoöperaties.

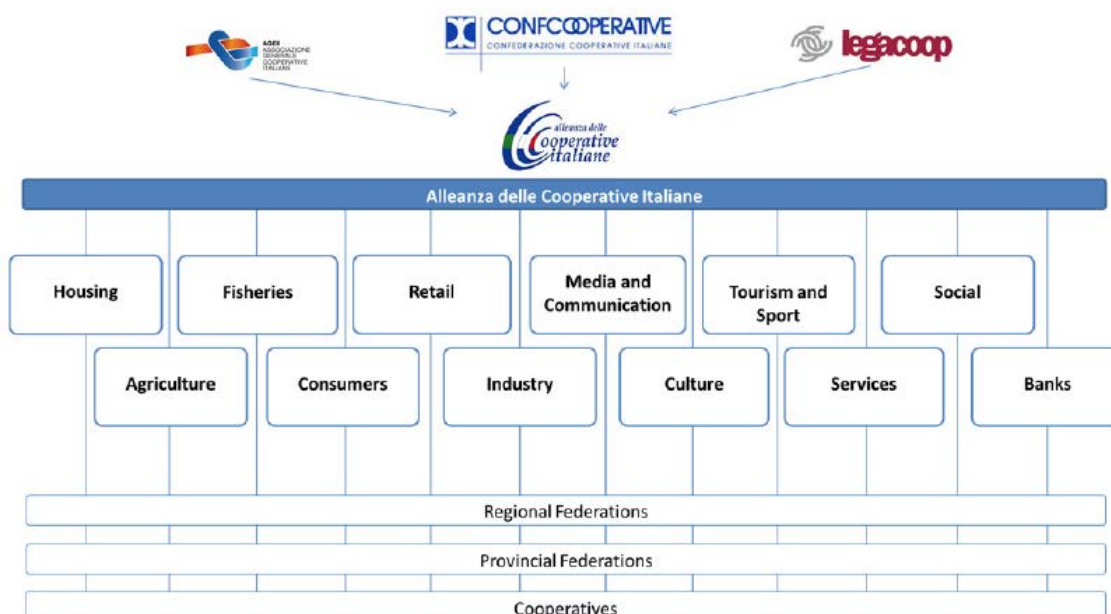
Tabel 4. Snapshot van de drie grootste Italiaanse federaties in 2011

Federatie	Aantal coöperaties	Aantal leden van de coöperaties	Aantal werknemers van de coöperaties	Omzet van de coöperaties (mln €)
Confcooperative	20 500	3 031 000	520 000	62
Legacoop	14 500	8 550 000	485 000	57
AGCI	8 000	388 000	71 000	8
Totaal	43 000	12 000 000	1 100 000	127

Bron Confcooperative, presentatie peer review Departement WSE, 5 mei 2014

In 2011 hebben de drie grootste federaties een alliantie opgericht: de 'Alleanza della Cooperative Italiane'. De bedoeling is dat ze hier op termijn in opgaan.

Figuur 2. Structuur federaties



Bron Confcooperative, presentatie peer review departement WSE, 5 mei 2014

De federaties zijn volledig autonoom, ze krijgen geen subsidies. Ze worden gefinancierd door ledenbijdragen van hun leden: de coöperaties, consortia en/of regionale federaties. Het zijn dus tweede of derdegraads coöperaties. Daarnaast halen ze inkomsten uit gespecialiseerde dienstverlening die ze aanbieden aan de coöperaties zoals boekhouding en personeelsadministratie die toegespitst is op de coöperatieve praktijken en regelgeving. Doordat de coöperaties lid zijn van de federaties hebben ze overigens een invloed op de prijzen van deze diensten.

Op internationaal niveau vertegenwoordigen de federaties de Italiaanse coöperaties bij Europese samenwerkingsverbanden voor de sociale economie (Smit et al., 2008). Nationaal

houden ze zich bezig met coördinatie, belangenbehartiging en het opvolgen van nieuwe regelgeving. Daarnaast geven ze voorlichting en advies (bv. juridisch) aan de deelnemende coöperaties. Ze staan hen bij in economische, technische, juridische en vakbondsangelegenheden. Ze promoten en ontwikkelen coöperaties door hun leiders te trainen, goede praktijken te verspreiden, onderzoeken en experimenten met innovatieve praktijken en conventies en seminars te organiseren.

De federaties hebben verschillende gezamenlijke instrumenten opgezet: een paritair fonds voor vormingen, een instelling die garanties geeft om de toegang tot kredieten te vergemakkelijken, een instelling die zich specialiseert in risicokapitaal en drie mutualiteiten. Elke federatie heeft bovendien een fonds voor de promotie en ontwikkeling van coöperaties (Pezzini, 2011).

### 18.3 Horizontale netwerken - consortia

Op lokaal of regionaal niveau werken veel coöperaties van de types A en B samen in zogenaamde consortia. Dit zijn tweedegraads coöperaties: een coöperatie van coöperaties. In 2010 waren er 284 consortia op nationaal niveau (Pezzini & Zandonai, 2010).

De taken en doelen van de consortia zijn (Pezzini & Zandonai, 2010):

- representatie: ze promoten het imago van de sociale coöperaties en politieke strategieën;
- praktische ondersteuning: ze bieden ondersteuning bij rekrutering, bij aankopen van materiaal, financieel advies en hulp bij de boekhouding;
- netwerking tussen de leden stimuleren: door samenwerking tussen verschillende autonome ondernemingen te stimuleren kunnen deze problemen van specialisatie en onderling afhankelijke niveaus van productieprocessen oplossen;
- coördinatie: ze functioneren soms als contractpartij bij grote tenders.

Pezzini noemt de samenwerking in consortia de *“strawberry field strategy”*. Men kan als het ware geleidelijk aan een hele tuin bedekken met kleine plantjes die via een wortelstok gelieerd zijn aan elkaar. Consortia zijn volgens hem een ‘multiplicator van kansen’. Deze structuur zorgt ervoor dat men zowel de voordelen van een kleinere als grotere schaal kan plukken. Door verschillende kleinere bedrijven op te zetten zijn er meer jobs in verschillende functies waardoor men bij meer mensen ondernemersvaardigheden kan ontwikkelen. Voor moeilijk inzetbare werknemers die een moeilijke periode achter de rug hebben (bv. drugsverslaafden of ex-gevangenen) is re-integratie in een kleiner bedrijf gemakkelijker. Door een grotere schaal kan men kosten drukken, een totaalpakket aanbieden en kan men grote opdrachten aan. Door het aanbieden van een totaalpakket kunnen consortia bijvoorbeeld als algemene aannemer van ziekenhuisdiensten fungeren: restaurant, cafetaria, veiligheid en bewaking van de parking, was- en strijkdienst enz. De Italiaanse overheden schrijven heel wat grote tenders uit, met en zonder sociale clausules. Deze worden vaak gewonnen door consortia bv. voor de informatisering van documenten van een tribunaal of onderhoud van het openbaar domein.



#### **18.4 Samenwerking tussen individuele coöperaties**

Sociale coöperaties werken verder samen door goederen of diensten van elkaar af te nemen. Ze zullen elkaar echter niet bevoordelen t.o.v. een andere aanbieder. Pezzini en Guerini stellen dat de beste prijs-kwaliteitsverhouding primeert in de beslissing. De coöperaties bevinden zich dan ook in zeer concurrentiële markten en omstandigheden. Voor sommige coöperaties is het onderling afnemen van diensten echter een gevolg van de wet van 1991. Deze heeft sommige coöperaties verplicht om hun activiteiten op te splitsen in een type A en B gedeelte waardoor hun samenwerking een verderzetting is van eerdere activiteiten.

Een ander type samenwerking is die van toeleiding van werknemers. Cliënten uit de sociale diensten coöperaties worden soms gestimuleerd om in een sociale tewerkstellingscoöperatie te gaan werken als een volgende stap in hun revalidatietraject.

#### **18.5 Samenwerking met reguliere bedrijven**

Sociale tewerkstellingscoöperaties verkiezen vaak het particuliere bedrijfsleven boven de overheid om zaken mee te doen. Italiaanse overheden hebben namelijk vaak grote betalingsachterstanden (Smit et al., 2008). Smit et al. observeren dat reguliere bedrijven steeds meer activiteiten uitbesteden aan coöperaties om zo te profiteren van de goedkope en flexibele arbeid.

Om te voldoen aan de quotaregeling externaliseren sommige bedrijven werk en/of training van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar de sociale tewerkstellingscoöperaties. Pezzini observeert dat sommige bedrijven doelgroepwerknemers eerst laten trainen binnen de coöperatie om later de overstap te maken naar het bedrijf. Sociale tewerkstellingscoöperaties kregen daarnaast een belangrijke functie in adviesverlening aan bedrijven over de inzetbaarheid van en geschikte taken voor doelgroepwerknemers (Smit et al., 2008). Zij hebben immers een goed zicht op hun capaciteiten, productiviteit en ondersteuningsnoden.

#### **18.6 Activiteiten, sectoren en schaal**

De sociale tewerkstellingscoöperaties bevinden zich vooral in arbeidsintensieve sectoren en activiteiten: landbouw, groenonderhoud, schrijnwerkerij, was- en strijkdiensten, informatica, callcenters, inbinden en typografie, artisanale activiteiten. Ze hebben zich vooral gericht op activiteiten waarin de doelgroepwerknemers net productiever zijn dan niet-doelgroepwerknemers bijvoorbeeld laag technologische activiteiten met veel repetitief werk (Mancino & Thomas, 2005; Thomas, 2004). Dit maakt de sociale tewerkstellingscoöperaties vaak competitiever dan andere bedrijven (Poledrini, 2014).

Het grootste deel van de sociale coöperaties zijn kleine en micro ondernemingen respectievelijk: 45% en 39,1% in 2005 (Pezzini & Zondanai, 2010). De ideale schaal hangt af van de sector maar voor de re-integratie van de doelgroep is een KMO meestal aangewezen volgens Pezzini.

## 18.7 Democratie en participatie

De verschillende types leden in sociale coöperaties zijn: financierende leden, begunstigden-gebruikers (en/of hun familieleden in het geval van kinderen, ouderen en gehandicapten), werknemers, vrijwilligers (Gijssels et al, 2011). Stemrecht is in de regel onafhankelijk van kapitaalsinbreng, al is het wel mogelijk bepaalde categorieën een zwaardere stem te geven dan andere (Gijssels et al, 2011).

De meeste sociale tewerkstellingscoöperaties zijn multistakeholder coöperaties. Volgens cijfers uit 2005 heeft 68% drie of meer verschillende types van leden (Pezzini & Zondanai, 2010). Waar het vroeger vooral om personen ging zoals oprichters of werknemers gaat het nu meer en meer om organisaties en instituties. De participatie van deze stakeholders worden ook meer geformaliseerd d.m.v. lidmaatschap of deelname aan de Raad van Bestuur. Daarnaast zien Pezzini & Zondanai (2010) de opkomst van meer flexibele en minder bindende vormen van associatie, voor specifieke projecten of doelen.

Werknemersparticipatie wordt in Ecosviluppo nagestreefd, 60 van de 180 werknemers zijn lid. Om dit te stimuleren geeft men jaarlijks een vorming aan kandidaat-leden. Vele van deze leden zijn 'genormaliseerde' doelgroepwerknemers, bv. personen die van hun verslavingsproblematiek zijn afgeraakt.

## 18.8 Financiën

Voor de financiering bij de opstart kunnen de sociale coöperaties beroep doen op een mutueel fonds, waar alle coöperaties jaarlijks verplicht 3% van hun winst moeten in storten. Daarnaast zijn er de verschillende fondsen die de federaties samen opgericht hebben die advies en borgstellingen bieden. De sociale coöperaties hebben verschillende inkomensbronnen: de verkoop van goederen en diensten (o.a. aan de overheid dankzij sociale clausules); overheidssubsidies die voortkomen uit het activerende arbeidsmarktbeleid (vooral loonkostensubsidies); donaties en andere private bijdragen; vrijwilligerswerk; besparingen uit de vrijstelling van premiebetaling voor de sociale zekerheid voor de personen met een geïndiceerde beperking (Wet 1991/381). De opbrengsten uit loonkostensubsidies zijn echter marginaal in vergelijking met die van de overige inkomstenbronnen (Smit et al., 2008, p. 56).

Gemiddeld liggen de lonen bij de sociale coöperaties onder het niveau van het reguliere bedrijfsleven. De meeste coöperaties werken met een solidair beloningssysteem. Werknemers met beperkingen krijgen een loon dat boven hun individuele productiviteitswaarde ligt, terwijl het loon van niet-doelgroepwerknemers onder hun individuele productiviteitswaarde ligt (Borzaga & Loss, 2002). Nationale CAO-bepalingen staan coöperaties toe om voor een beperkte tijd af te wijken van het verplichte minimum loon als de productiviteit van de werknemer door scholing verbeterd kan worden.

## 18.9 Human resources management

De sociale tewerkstellingscoöperaties zijn verplicht minimaal 30% personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals in de wet omschreven aan te nemen. De andere 70% bestaat uit

niet-doelgroepwerknemers. Deze moeten volgens Pezzini en Guerini een specifieke attitude hebben om in een sociale tewerkstellingscoöperatie te kunnen werken. Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals bv. personen met een verslavingsproblematiek of ex-gedetineerden kunnen 'genormaliseerd' worden en doorgroeien naar de 70%. De 30-70% is een goede verhouding volgens Pezzini en Guerini omdat dit een equilibrium tussen het sociale en economische, de doorstroom en de efficiëntie van het productieproces, mogelijk maakt. Volgens Pezzini zorgt deze verhouding er ook voor dat men in een werkomgeving terecht komt die deze van een regulier bedrijf en de diversiteit in de samenleving benaderd. Dit komt het springplankeffect ten goede. De arbeidsvoorwaarden van de werknemers van de coöperaties zijn vastgelegd in een nationale collectieve arbeidsovereenkomst.

De productiviteit van doelgroepwerknemers wordt door de sociale tewerkstellingscoöperaties op verschillende manieren vastgesteld: met systematische methoden en procedures terwijl anderen meer afgaan op hun ervaringen (Smit et al., 2008).

Begeleiding en omkadering zijn volgens Guerini zeer belangrijk. Zo voorziet Ecosviluppo bv. tijdelijke huisvesting voor ex-gevangenen. De inzet van vrijwilligers en de samenwerking met verenigingen en zelforganisaties kan voor extra ondersteuning en randomkadering zorgen. Ecosviluppo betreft bv. een vereniging voor migranten die activiteiten organiseert voor kinderen en een vereniging van personen met een handicap.

#### **18.10 Marketing, communicatie en concurrentie**

Volgens Pezzini is ongeveer één vijfde van de Italianen lid van een coöperatie. In het dagelijks leven ziet men zeer veel herkenbare coöperaties zoals supermarkten en banken. Een aantal recente corruptieschandalen binnen coöperaties heeft het vertrouwen in coöperaties echter geschaad. Ook in de bedrijfswereld is de coöperatie welbekend maar ze wordt gecontesteerd omwille van fiscale voordelen die als staatshulp worden aanzien en de bevoordeling bij publieke opdrachten. Er werden al verschillende gerechtelijke zaken aangespannen bij het Italiaanse en Europese gerecht.

### **19. Kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen**

Tot slot lijsten we een aantal succesfactoren, knelpunten en uitdagingen op voor de sociale tewerkstellingscoöperaties zoals geïdentificeerd door Pezzini en Guerini.

#### **Succesfactoren:**

- wettelijke erkenning;
- sterke nationale vertegenwoordiging en leiderschap;
- sterke ondersteuning en facilitering vanuit de federaties en consortia;
- sterke relaties met de traditionele coöperaties en de onderzoekswereld;

- consortia die het mogelijk maken te genieten van de voordelen van zowel een kleinere en grotere schaalgrootte;
- de keuze voor sectoren en activiteiten in expansie en/of waar doelgroepwerknemers productiever zijn dan niet-doelgroepwerknemers;
- sterk economisch bedrijfsmanagement met aandacht voor productiviteit en het concurrentialiteit;
- heterogeniteit in de doelgroep met een verhouding van 30% doelgroepwerknemers en 70% niet-doelgroepwerknemers;
- sterk doorgedreven begeleiding en omkadering op én naast de werkvloer;
- de inzet van vrijwilligers, verenigingen en zelforganisaties.

**Knelpunten:**

- een te enge wettelijke doelgroepomschrijving voor sociale tewerkstellingscoöperaties die groepen zoals migranten, langdurig werklozen en laaggeschoolde jongeren over het hoofd ziet.

**Uitdagingen:**

- aansluiten op nieuwe activiteiten en sectoren zoals cultuur en milieu.

## 20. Zweden - Kooptjänst

In dit hoofdstuk stellen we de Zweedse case studie bij Kooptjänst, een zogenaamde *work integration social co-operative*, voor. We deden hiervoor aan desksresearch en konden aansluiten bij een driedaags studiebezoek georganiseerd door het departement Werk en Sociale Economie. We spraken er met leden van de Raad van Bestuur en managers van Kooptjänst en experts van de overheid en coöperatieve ondersteuningsstructuren.

We schetsen eerst het wetgevend kader en de context waarbinnen Kooptjänst zich beweegt, vervolgens stellen we Kooptjänst kort voor en bekijken we waarin voor hen de meerwaarde ligt van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers. Verder bekijken we verschillende aspecten van de bedrijfsvoering om af te sluiten met enkele kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen.

### 20.1 Wetgeving en context

De Zweedse wetgeving bevat geen specifieke ondernemingsvorm voor coöperaties. Wel is er het statuut van 'Economische Vereniging' dat sterk aansluit bij de coöperatieve principes. De desbetreffende wet uit 1987 omschrijft deze als een gezamenlijke onderneming van natuurlijke en/of rechtspersonen die de belangen van de leden wil dienen door een economische activiteit te ontplooiën waarin de leden deelnemen als consumenten, leveranciers, werknemers, cliënten van dienstverlening of in een andere vorm. Verder zijn open lidmaatschap, democratische participatie (één man-één stem), beperkte vergoeding van ingebracht kapitaal en coöperatieve teruggaven a rato van de transacties die de leden met de coöperatie doen erin opgenomen (Gijssels et al., 2011). De vereniging moet 'for-profit' zijn, de leden zijn beperkt aansprakelijk en een sociaal doel is geen verplichting (Stryan & Laurelii, 2008). In 2006 werd wel een label ingevoerd voor vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid ter garantie van hun non-profit karakter (Coates, 2011).

#### 20.1.1 Ondersteuning coöperatief ondernemen

Sociale ondernemingen worden door de overheid op dezelfde manier behandeld als andere bedrijven op vlak van fiscaliteit (winstbelasting), loonsubsidies en openbare aanbestedingen. De Zweedse wet op openbare aanbestedingen laat het in rekening nemen van sociale factoren niet toe (Defourny & Nyssens, 2010). Elk type bedrijf kan een beroep doen op loonsubsidies wanneer zij werknemers plaatsen die afkomstig zijn uit een publiek gefinancierd arbeidsmarktprogramma. De overheidsinstantie en het bedrijf bepalen in onderling overleg de financieringsconstructies. Smit et al. (2008) beschrijven drie mogelijkheden:

- behoud van individuele uitkeringen, waardoor geen loon moet betaald worden;
- gemeentelijke subsidies voor de tewerkstelling (aanpassingen van de werkplek en begeleiding) of voor het opzetten van de onderneming (startsubsidies);
- permanente of afnemende loonkostensubsidie vanuit de overheid ter compensatie van een lagere productiviteit.

De overheid verzekert de aanwezigheid van coöperatieve ontwikkelingsagentschappen doorheen Zweden met een wet uit 2001. Deze ontwikkelingsagentschappen moeten één provincie afdekken en uit coöperatieve en publieke organen bestaan. Er wordt publieke basisfinanciering voorzien, maar 50% moet vanuit andere bronnen gefinancierd worden om hun onafhankelijkheid te garanderen (Peer review departement WSE, 5 mei 2014). Coompanion overkoepelt de lokale coöperatieve ontwikkelingsagentschappen. Ze ondersteunen coöperatieve ondernemingen door hen te informeren, adviseren, coachen, trainen en d.m.v. projecten die coöperatieve start-ups en ontwikkeling promoten. Ze behartigen daarnaast de belangen van coöperatieve ondernemers in de sociale economie en lokale ontwikkeling. Ze geven gratis advies aan coöperatieve start-ups. Volgens Gordon Hahn, voorzitter van Coompanion, gaat ongeveer 45% van hun tijd naar adviesverstrekking aan work integration social enterprises (WISEs) terwijl slechts ongeveer 10% van de ondernemingen die ze effectief helpen opstarten rond arbeidsmarktintegratie werkt. WISEs hebben doorgaans meer advies nodig dan meer commerciële coöperatieve ondernemingen omdat de oprichters vaak een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, ze weinig ervaring hebben met ondernemen en een businessplan opstellen dat rekening houdt met sociale impact meer tijd vraagt.

De belangen van sociale coöperaties worden ook behartigd door Skoopi, hun nationale koepelorganisatie opgericht in 2000. Momenteel heeft Skoopi echter weinig invloed door interne discussies. Daarnaast is er KFO<sup>23</sup>, de coöperatieve werkgeversorganisatie met als belangrijkste taak hun leden bij te staan in collectieve onderhandelingen over lonen en arbeidsvoorwaarden en hen legaal advies te vertrekken.

Voor financiële ondersteuning bevorderde de overheid de oprichting van kredietgarantie-instellingen gericht op KMO's. Deze zijn bekend met de problematiek van de sociale coöperaties en hebben hun leningsvoorwaarden daar aan aangepast (Smit et al., 2008). Daarnaast zijn er regionale microfondsen die borgstellingen, gunstige leningen en (risico)kapitaal voorzien. Zij zijn voornamelijk opgericht op initiatief van het Swedish Village Action Movement<sup>24</sup> (een vereniging van actiegroepen die lokale noden aanpakken), Coompanion en regionale sociale economie platformen. Kleinere banken, langer bestaande coöperaties en publieke diensten zijn soms ook betrokken<sup>25</sup>.

#### 20.1.2 Het ontstaan van work integration social cooperatives

Volgens Ragnar Andersson, onderzoeker bij de coöperatieve werkgeversorganisatie KFO, zijn er momenteel ongeveer 350 WISEs in Zweden die 3000 mensen in loondienst hebben en 7000 tot 8000 trainingsplaatsen voorzien. Hij noemt het een model op twee benen: de WISEs halen hun inkomsten enerzijds uit de eigen geproduceerde producten of diensten en anderzijds uit de rehabilitatieplaatsen of trajecten die ze verkopen aan gemeenten of de publieke

<sup>23</sup> <https://www.kfo.se/Om-KFO/Internationellt/> [accessed 1/12/2014]

<sup>24</sup> <http://www.helasverige.se/kansli/in-english/>

<sup>25</sup> <http://socialeconomy.pl/node/117> [accessed 1/12/2014]

arbeidsbemiddelaar. De meeste WISEs in Zweden sluiten aan bij het coöperatief ondernemen. Volgens Andersson komt dit doordat Zweden een coöperatieve traditie heeft (vooral in landelijke gebieden), er veel belang wordt gehecht aan democratische waarden en het Italiaanse model voor inspiratie heeft gezorgd.

Het doel van de WISEs, arbeidsmarktintegratie stimuleren, is gebaseerd op principes van *self-help*, empowerment en sociaal ondernemerschap (Stryan en Laurelii, 2008). De Zweedse organisationele tradities leggen sterk de nadruk op wederkerigheid en zelfredzaamheid (Stryan, 2001). Volgens de regionale ontwikkelingsraad van Östergötland wordt sociale welvaart door de Zweden gezien als iets dat eerder van de maatschappij moet komen dan van de overheid. Illustratief is volgens hen het grootte aandeel van de Zweedse bevolking dat aan vrijwilligerswerk doet.

De aanleiding voor de opkomst van de 'work integration social co-ops' vinden we terug in hervormingen van de mentale gezondheidszorg midden jaren 1980 (zie Stryan, 2001 en Stryan & Laurelii, 2008). De instituten voor mentale gezondheidszorg werden teruggeschroefd tegelijkertijd met een selectiever toelatingsbeleid in de publieke beschutte werkplaatsen (Samhall) waar economische performantie belangrijker werd. Dit leidde in 1989 tot de eerste werknemerscoöperaties van verzorgend personeel, psychiatrische patiënten en ex-patiënten. Daarnaast werd de beleidsverantwoordelijkheid voor mentale gezondheidszorg en de integratie en rehabilitatie van bepaalde patiëntengroepen (bv. drugsverslaafden) getransfereerd van het nationale en provinciaal niveau naar de gemeenten. Zij stonden open voor nieuwe oplossingen. Op dat moment namen de coöperatieve ontwikkelingsagentschappen het idee over van promotie van coöperatieve ondernemingsvormen als een middel voor sociale re-integratie en empowerment (Stryan, 2001). Eind jaren 1990 legde de Zweedse overheid bovendien meer de nadruk het verhogen van de arbeidsmarktparticipatie. Ondertussen richten de WISEs zich tot een ruimere groep van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Coompanion ziet sinds 2008 een sterke uitbreiding van de work integration social co-ops: in de Stockholm regio met 47%, in Malmö en omgeving met 70%, in Gothenburg en omgeving met 53%. De laatste tien jaar was de context voor WISEs gunstig volgens Andersson. De werkloosheid steeg sterk en de werkloosheidsduur neemt toe. Andersson schat dat ongeveer twee derde van de doelgroep van de publieke arbeidsbemiddelaar moeilijk bemiddelbaar is. De gemeenten voelen volgens hem de laatste acht jaar een stijgende druk doordat er meer mensen van sociale uitkeringen leven, ook mensen die nog nooit gewerkt hebben. Gemeenten en de publieke arbeidsbemiddelaar zien in WISEs potentieel om mensen onafhankelijk te maken van uitkeringen. Er woedt daardoor ook een discussie of lokale overheden mee mogen instappen in WISEs. Dit brengt de autonomie van WISEs namelijk in gevaar.

## 20.2 Kooptjänst: korte voorstelling

Kooptjänst of 'Koopservice' is een overkoepelend concern waaronder 40 afdelingen, kleine of micro ondernemingen<sup>26</sup>, vallen verspreidt over acht gemeenten in Östergötland, Oost-Zweden. Kooptjänst werd in 2006 geregistreerd als 'economische vereniging' en werkt vanuit de coöperatieve waarden en principes om de economische, sociale en culturele noden van hun werknemers, al dan niet leden, te vervullen. De doelstelling van Kooptjänst is arbeidsmarktintegratie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze wordt in de eerste plaats gerealiseerd door jobcreatie via het opstarten van kleine of micro ondernemingen door werknemers binnen het ondersteunende kader van Kooptjänst. De ondernemingen zijn geen aparte juridische entiteiten. Deze ondernemingen ontstaan vanuit ideeën van medewerkers en worden ook door hen gerund. In tegenstelling tot de Vlaamse activiteitencoöperaties is het niet de bedoeling dat de ondernemingen nadien onafhankelijk van Kooptjänst verder gaan. Hun activiteiten zijn uiteenlopend: tweedehandswinkels, cafés, chocoladeatelier en -winkel, meubels renoveren en upcycling, hondendagopvang, klusjes, transport- en verhuisdiensten, auto- en computerreparatie, film- en webdesign en boekhouding. Op deze manier zijn er momenteel 75 arbeidsplaatsen met een contract voor onbepaalde duur gecreëerd. Deze werknemers worden door Kooptjänst 'coöperateurs' genoemd. Daarnaast voorziet men training in de ondernemingen voor 150 zogenaamde 'participanten'. De trainingsplaatsen worden ingekocht door publieke diensten. De duur van de trainingen varieert van drie maanden tot twee jaar. De omzet in 2013 bedroeg 2,5 miljoen euro, waarvan ongeveer de helft uit de verkoop van trainingsplaatsen stamt.

Kooptjänst staat in voor gemeenschappelijke noden zoals administratie, financiering, human resources, opleiding en professionele ontwikkeling. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor strategische zakelijke beslissingen en beslissingen met grote financiële gevolgen. Ze bestaat voor 50% uit externe experts en voor 50% uit werknemers.

Het opstarten van nieuwe ondernemingen en het operationeel management wordt georganiseerd op gemeentelijk niveau. Kooptjänst voorziet hiervoor lokale managers die de bestaande ondernemingen ondersteuning bieden bijvoorbeeld op vlak van vastgoed, aankoop, marketing enz. Zij coachen de coöperateurs en participanten. Per gemeente is er één lokale manager (kleinere gemeentes delen er één), 5 tot 15 coöperateurs en 10 tot 15 participanten.

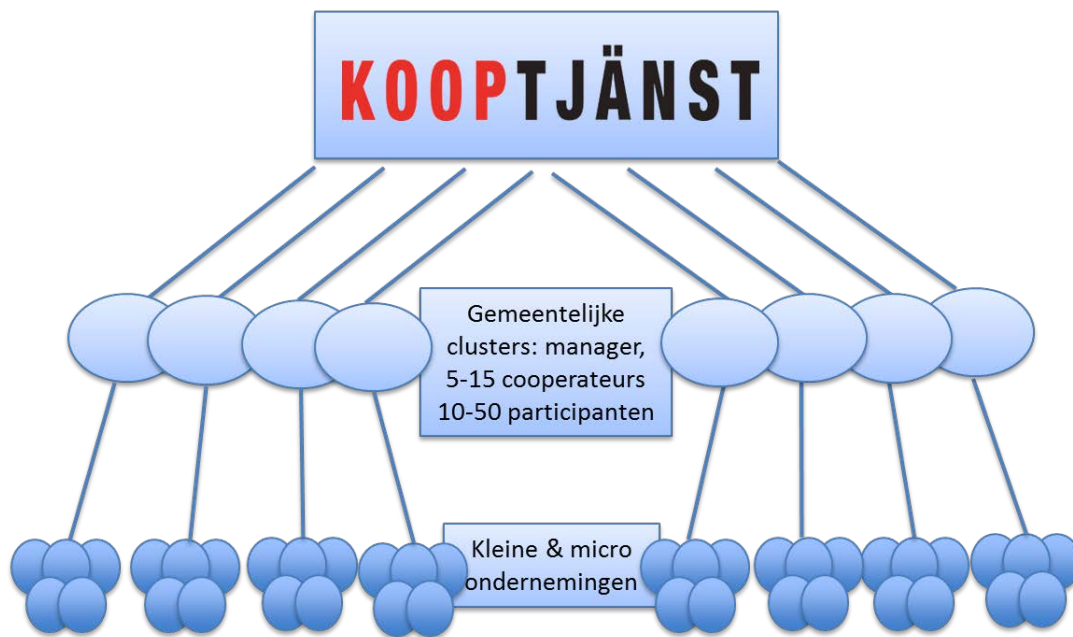
Het dagelijks bestuur wordt in elke onderneming opgenomen door één of meerdere democratisch verkozen coöperateurs. Beslissingen tot 1000 euro kunnen op bedrijfsniveau genomen worden.

---

<sup>26</sup> Ondernemingen waar respectievelijk minder dan 50 of 10 personen werkzaam zijn en waarvan de omzet of het jaarlijkse balanstotaal niet meer dan 10 of 2 miljoen euro bedraagt volgens de definitie van de Europese Commissie.



Figuur 3 Organisatiemodel Kooptjänst



Bron: Eigen voorstelling HIVA

### 20.3 Arbeidsmarktintegratie en coöperatief ondernemen

Kooptjänst ziet verschillende meerwaarden van coöperatieve kenmerken voor de doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een job met minder ondersteuning. Een belangrijke meerwaarde is empowerment. De werknemers zijn de eigenaars, zij kunnen hun ondernemingsideeën uitwerken en via allerlei kanalen participeren aan hoe Kooptjänst en zijn afdelingen gerund worden.

Omdat de werknemers eigenaar zijn van het bedrijf zijn ze gemotiveerd om aan 100% van hun eigen vermogen te werken, er is meer toewijding. Ook participanten zijn gemotiveerd omdat ze eveneens kunnen participeren in de bedrijfsvoering en omdat ze mogelijk uitzicht hebben op een job binnen het bedrijf.

Doordat cooperateurs en participanten eigenaarschap hebben over Kooptjänst en inspraak bij het aanwervingsproces van vaste werknemers wordt steeds de meest geschikte persoon voor de job gekozen. Dit komt de productiviteit ten goede.

Binnen de ondernemingen wordt alles op democratische wijze beslist en heeft iedereen zeggenschap, ook de participanten, waardoor er meer flexibiliteit is bv. in de uurroosters en taken en zo minder stress.

Het humane is volgens Kooptjänst de kern van een coöperatieve onderneming, niet het economische. Dit maakt dat werknemers niet vervangbaar zijn omdat zij net de kern zijn. De coöperatieve principes creëren onder andere op deze en bovenstaande manieren een solidaire en aangename werksfeer.

## 20.4 Bedrijfsvoering

### 20.4.1 Opstart

In 2006 werd Kooptjänst geregistreerd als ‘economische vereniging’ maar de opstart op volle schaal kwam er pas in 2010. In het prille begin had Kooptjänst met name nog geen cooperateurs maar enkel participanten die er een ‘worktraining’ volgden. Deze trainings- of werkervaringsplaatsen worden ingekocht bij Kooptjänst door publieke diensten.

Het Kooptjänst-model is: ‘Easy start up! Safe driving! Developing!’. Binnen Kooptjänst wordt steeds gezocht naar nieuwe niches of activiteiten om de aanwezige ondernemingen te verbeteren of om er nieuwe op te starten. De ideeën komen in de eerste plaats van werknemers en participanten. Zij worden ondersteund vanuit Kooptjänst om dit idee uit te werken. Eerst moet de lokale afdeling overtuigd zijn van het idee en de slaagkansen. Daarna wordt een proces opgestart met lokale stakeholders. De lokale ondernemers/werkgevers en vakbonden worden geïnformeerd over welke activiteit men wil opstarten en worden uitgenodigd om hun bedenkingen of bezwaren te delen. Zo probeert men niet marktverstrend te werken. Daarna wordt overlegd met de gemeente, de publieke arbeidsbemiddelaar, Kooptjänst als geheel en mogelijke participanten. Zo wordt op alle niveaus draagvlak gecreëerd. Kooptjänst streeft ernaar ‘everybodies darling’ te zijn. Vervolgens wordt een businessplan opgesteld door de participanten en/of cooperateurs met ondersteuning van de managers en moeten de initiatiefnemers de Raad van Bestuur overtuigen om hen start-up kapitaal te lenen. Dit kan binnen Kooptjänst geleend worden voor maximaal zes maanden. Vervolgens worden alle operationele voorbereidingen getroffen: eventuele (externe) training om bepaalde technische vaardigheden te leren (bv. chocoladebewerking), een locatie, geïnteresseerde werknemers- participanten, ... En dan gaat men aan de slag.

Het ‘safe driving’-principe houdt in dat men projecten uitprobeert voor één tot zes maanden. Als het niet werkt wordt de activiteit stopgezet. Om dit mogelijk te maken probeert Kooptjänst bijvoorbeeld flexibele en kortere huurcontracten te onderhandelen. Hiervoor zijn goede relaties met stakeholders opnieuw belangrijk. Daarnaast is er flexibiliteit op het vlak van personeel doordat sommige participanten korte trainingscontracten van drie of zes maanden hebben. Tot nu toe zijn er nog geen projecten mislukt.

Voor het opstartproces is het niet alleen belangrijk om initiatiefnemers te hebben met ideeën, ook de andere werknemers moeten geloven in de eigen ondernemersvaardigheden en dat ze er samen een succes van kunnen maken. Een heterogene groep van medewerkers is daarvoor belangrijk. Een entrepreneursmentaliteit is er in Zweden bijvoorbeeld eerder bij de jongere generaties dan bij de oudere. Om alle medewerkers te laten geloven in hun gezamenlijke slaagkansen is het volgens een lokale Kooptjänstmanager belangrijk dat de medewerkers ervan bewust gemaakt worden dat hun werk geld opbrengt. Bij de opstart van een tuiniersbedrijf geloofden de medewerkers niet dat dit zou slagen. De manager schreef daarom elke dag op een groot bord hoeveel geld er die dag verdiend werd. Eens enkele sleutelfiguren er in begonnen te geloven, konden zij de andere medewerkers meekrijgen in het verhaal.

#### 20.4.2 Samenwerkingsverbanden

Kooptjänst besteedt zoals hierboven omschreven veel aandacht aan stakeholdermanagement onder het motto 'Kooptjänst has to be everybodys darling'. Met de publieke arbeidsbemiddelaar, de gemeenten en de sociale zekerheidsagentschappen is er een samenwerking voor de trainingsplaatsen. Zij kopen deze trainingstrajecten namelijk in voor hun cliënten. Goede relaties onderhouden met hen is van groot belang.

Kooptjänst is zelf een samenwerkingsverband. Het is één onderneming met verschillende afdelingen. De afdelingen huren elkaars diensten of personeel niet in. Ze werken informeel samen door elkaars personeel (en daarmee ook expertise) af en toe te lenen of door materiaal te delen. Wanneer de verhuisfirma bijvoorbeeld afgedankte meubels of materialen krijgt van klanten, worden deze doorgegeven aan de upcycling firma.

#### 20.4.3 Activiteiten, sectoren en schaal

De activiteiten van Kooptjänst zijn zeer divers: van productie tot zakelijke en huishoudelijke dienstverlening. In principe wil men elk soort activiteit een kans geven, zo is zelfs een tatooshop overwogen. Het Kooptjänst-model stelt als voorwaarde dat het een activiteit of sector moet zijn waarin 'easy start up' mogelijk is en er dus geen grote investeringen nodig zijn. Deze voorwaarde maakt hen kwetsbaarder voor *copycats* maar volgens Kooptjänst zijn ze competitief door de kwaliteit van de dienstverlening en de timing waarop ze met een nieuwe activiteit komen: enkel als er een draagvlak is op alle niveaus. De activiteit mag zich immers niet in verzadigde marktsegmenten bevinden en niet marktverstrend werken. De dialoog met andere ondernemers-werkgevers in de regio moet volgens hun 'everybodys darling'-principe goed blijven. Tot slot richt men zich liefst op sectoren waarin er gekwalificeerde jobs zijn en het werk niet te zwaar is.

Kooptjänst biedt daarnaast 'worktraining', trainings- of werkervaringsplaatsen, en oriëntatiecursussen voor nieuwkomers aan. De methode is er één van *learning by doing* en richt zich op het motiveren van de deelnemers die vaak alle hoop op een job hebben opgegeven. In de oriëntatiecursus krijgen de deelnemers een inzicht in de Zweedse samenleving met speciale nadruk op de arbeidsmarkt. Werk wordt als middel gebruikt: tijdens arbeidsmatige activiteiten krijgen ze taaltraining.

De schaal van Kooptjänst is begrensd door het democratisch beslissingsproces. Hoe meer leden hoe moeilijker dit wordt. Een expansie zou op dit moment niet meer werkbaar zijn. Kooptjänst bekijkt momenteel samen met een advocaat wat de mogelijkheden zijn om uit te breiden via proliferatie bv. in een dochteronderneming of een systeem van 'social franchising'.

Volgens Andersson zouden WISEs zich meer in groeisectoren moeten positioneren. Hij ziet vooral kansen in de dienstensector. Hiervoor zouden 'white colar workers' aangetrokken kunnen worden om de nodige know-how aan te leveren en heterogeniteit te brengen in de doelgroep die tewerkgesteld wordt in WISEs. Ook zij zijn een doelgroep voor WISEs aangezien zij meer en meer met stress en burnouts kampen.

#### 20.4.4 Democratie en participatie

De leden van Kooptjänst zijn de stichters en de vaste werknemers-coöperateurs. In principe is het de bedoeling dat elke werknemer lid wordt. De kost van een aandeel wordt bewust laag gehouden op ongeveer 10 euro. Ook participanten kunnen lid worden, maar dit wordt niet aangemoedigd omdat mede-eigenaarschap hun uitkering in gevaar kan brengen. Leden krijgen geen dividenden of *ristorno*. Elk lid heeft één stem op de jaarlijkse algemene vergadering. Daar wordt de Raad van Bestuur verkozen die voor 50% uit externe experts bestaat en voor 50% uit werknemers. De Raad van Bestuur komt ongeveer maandelijks samen en beslist alles in consensus. Dit zorgt er voor dat sommige beslissingen een lang proces zijn.

Coöperateurs en participanten worden actief betrokken bij de bedrijfsvoering. Participanten, die over het algemeen niet lid zijn, krijgen inspraak omdat Kooptjänst dit als een morele kwestie ziet en om hen te motiveren. Ze krijgen inspraak via het aanleveren van nieuwe ideeën voor start-ups, bij operationele beslissingen tot een bedrag van 1000 euro in de bestaande ondernemingen en bij aanwervingen (zie verder). In elke onderneming zijn er ochtendbijeenkomsten met werknemers en participanten om de planning te bespreken en wekelijkse bijeenkomsten. Het dagelijks bestuur wordt in elke onderneming opgenomen door één of meerdere democratisch verkozen coöperateurs. Elke gemeentelijke cluster van ondernemingen houdt een maandelijks bijeenkomst waarop het economisch verslag, arbeidsplaatsen en investeringen worden besproken. Beslissingen met grotere financiële gevolgen en strategische beslissingen worden op de Raad van Bestuur besproken.

#### 20.4.5 Financiën

Kooptjänst is voor zijn financiering voor ongeveer 50% afhankelijk van de publieke diensten die trainingsplaatsen bij hen inkopen. Bij de opstart in 2006 waren ze hier bijna volledig afhankelijk van. Geleidelijk aan konden ze een financiële basis opbouwen en ondernemingen oprichten die zelf inkomsten genereren. Voor de opstart van nieuwe activiteiten worden geen leningen aangegaan bij kredietinstellingen. Men ervaart dat banken niet gemakkelijk leningen toestaan aan kleine startende coöperatieve ondernemingen. De kleine geleende bedragen vragen in verhouding te veel werk. Kooptjänst heeft daarom een eigen centraal bank- en verzekeringssysteem of beter solidariteitsfonds voor investeringen en het opstarten van nieuwe ondernemingen gecreëerd.

Het maandelijks brutto loon van vaste medewerkers ligt tussen 1800 en 3600 euro. Voor bepaalde categorieën van werknemers krijgt men loonsubsidies (beschikbaar voor elk type werkgever) om het productiviteitsverlies te compenseren. Kooptjänst denkt evenwel niet in termen van productiviteitsverlies. Men probeert elke medewerker aan 100% van zijn eigen capaciteiten in te schakelen. De participanten krijgen geen loon uitbetaald door Kooptjänst maar vallen onder verschillende uitkeringsstelsels. Vrijwilligers worden ingeschakeld in de Raad van Bestuur (externe experts) en af en toe voor consultancy. Commerciële en financiële know-how haalt men bij deze vrijwillige externe experts en via het start-up advies van Coompanion.

#### 20.4.6 Human resources management

Kooptjänst stelt momenteel 75 werknemers te werk en 150 participanten, personen uit een uitkeringsstelsel. De primaire doelgroep is de restgroep die niet past binnen de bestaande systemen van arbeidsintegratie. In de praktijk stelt Kooptjänst een heterogene groep te werk: personen met een erkende beperking (70% van de medewerkers), ex-gevangenen maar ook hogeschoolden die een minder stresserende baan willen. De participanten zijn personen uit een uitkeringsstelsel die vaak alle hoop op een job kwijt zijn. Een voorwaarde voor wie bij Kooptjänst wil werken is dat men open is, dit is belangrijk voor een goede atmosfeer. Verder worden participanten enkel ingeschakeld als er een overeenkomst is bereikt tussen de drie partijen: Kooptjänst, de participant en de gemeente, sociale zekerheidsinstelling of arbeidsbemiddelaar. Indien een participant niet echt gemotiveerd is, kan Kooptjänst beslissen hem niet te werk te stellen.

Belangrijk is dat Kooptjänst niet focust op de beperkingen van werknemers maar op hun competenties zodat ze hierop kunnen kapitaliseren en er een onderneming mee runnen. Het motto is dat iedereen aan 100% van zijn eigen kunnen werkt.

De jobs bij Kooptjänst zijn een mix van laag- en hooggekwalificeerde functies. Dit is een bewuste keuze vanuit economische maar ook dynamische redenen. Men wil de werknemers carrièremogelijkheden geven. Kooptjänst wil daarnaast elke vaste medewerker een duurzame arbeidsplaats geven en neemt daarom geen risico's bij nieuwe aanwervingen. De beslissing of er een nieuwe vacature wordt uitgeschreven ligt bij de Raad van Bestuur. De invulling van deze vacature gebeurt zeer participatief. De manager gaat hiervoor aan tafel zitten met alle participanten en werknemers van een bepaalde gemeentelijke cluster. Zij beslissen samen wie de job krijgt. Hierbij wordt niet ingegaan op wie welke (erkende) beperkingen heeft omdat dit te persoonlijk is en omdat Zweden een loonsubdiestelsel heeft dat productiviteitsverlies compenseert. Er wordt enkel rekening gehouden met wie de juiste competenties heeft voor de job. Dit systeem werkt omdat werknemers en participanten eigenaarschap hebben over Kooptjänst en het daardoor in hun eigen voordeel is dat de beste persoon wordt gekozen.

Training van participanten gebeurt in de eerste plaats door coöperateurs, zowel voor technische vaardigheden als voor meer generieke vaardigheden en attitudes. Zij worden hiervoor gecoacht door de managers. Elke week zitten de coöperateurs en managers samen om te bespreken hoe de training van participanten verloopt. Managers zijn steeds telefonisch beschikbaar bij problemen en wanneer een coöperateur de nodige vaardigheden niet heeft, nemen de managers bepaalde taken over. Voor het managen van de onderneming worden de coöperateurs eveneens gecoacht door de managers. Indien de juiste technische vaardigheden voor het opstarten van een nieuwe onderneming niet aanwezig zijn, kan ook een externe training gevolgd worden. De upcycling onderneming en winkel 'Hansel und Greta' is een mooi voorbeeld. Een hogergeschoolde vrouw kreeg na een burnout het idee om van haar hobby, restaureren en upcyclen van meubels, haar beroep te maken. Dit werd gerealiseerd via Kooptjänst. Samen met een andere democratisch verkozen coöperateur leidt ze Hansel und Greta. Zij geeft de verschillende restauratietechnieken door aan de andere werknemers en participanten. De boekhouding wordt door de boekhouder van Kooptjänst op zich genomen en voor alle andere aspecten van de bedrijfsvoering krijgen ze coaching van de lokale manager.

#### 20.4.7 Marketing, communicatie en concurrentie

Bij de marketing en verkoop wordt vooral gefocust op de kwaliteit van producten en diensten en dat deze met aandacht voor fair-trade, het milieu en sociale aspecten geproduceerd zijn. Dat dit binnen een coöperatieve onderneming gebeurt, wordt soms vermeld maar is geen verkoopargument.

Elke afdeling/onderneming binnen Kooptjänst heeft zijn eigen marketing en communicatiestijl. Momenteel wordt er gepraat over een meer uniforme marketingstijl waarbij het logo van Kooptjänst of de kleuren ervan verwerkt worden in de naam of de look van de ondernemingen. Men wil meer naar buiten komen als onderdeel van een coöperatieve groep.

Volgens Lelle Karlsson, lid van de Raad van Bestuur van Kooptjänst, is het belangrijk te werken aan het imago van work integration co-ops bij de publieke opinie en de overheid. Het kost veel tijd om te laten zien dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook ondernemers kunnen zijn en wat de maatschappelijke winst is. De strategie die Karlsson hiervoor toepast is succesverhalen en cijfergegevens brengen binnen een verhaal van 'save money, invest in people'. Daarnaast kunnen ondersteuningsstructuren zoals Coompanion hier in sterke mate toe bijdragen volgens hem.

### 20.5 Kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen

Tot slot lijsten we een aantal succesfactoren, knelpunten en uitdagingen op voor Kooptjänst. We baseren ons hiervoor op de conclusies van onze verschillende gesprekspartners in Zweden.

#### Succesfactoren:

- ondersteuningsstructuren die steun verlenen bij het opstarten van een coöperatieve onderneming en aan het imago van WISEs werken;
- een doorgedreven stakeholdersmanagement: 'Everybody's darling';
- het Kooptjänst-model: Easy start up! Safe driving! Developing!;
- flexibiliteit om nieuwe activiteiten te kunnen uitproberen;
- eigenaarschap van de werknemers;
- heterogeniteit van de werknemers;
- vertrekken van competenties.

#### Knelpunten:

- het evenwicht tussen schaalgrootte en democratie binnen Kooptjänst;
- financiering: opstart en zelf-bedruipendheid (men is nog steeds voor 50% afhankelijk van de verkoop van trainingsplaatsen aan publieke diensten).

**Uitdagingen:**

- zowel de doelgroep als de publieke opinie en de overheid doen inzien dat personen met een afstand tot de arbeidsmarkt succesvolle ondernemers kunnen zijn;
- een geschikt model vinden voor uitbreiding met oog voor democratie;
- aansluiten op groeisectoren.

## 21. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk vatten we het onderzoek samen, beantwoorden we de onderzoeksvragen en doen we aanbevelingen. We doen dit op basis van de lessen die we trokken uit de verkenning van Vlaamse praktijken en de case studies. Deze werden afgetoetst bij relevante stakeholders o.a. via een focusgroep.

We vangen aan met een korte samenvatting en situering van dit onderzoek. Daarna trekken we lessen in verband met de bedrijfsvoering, organisatie- en samenwerkingsmodellen. Vervolgens gaan we in op de coöperatieve kenmerken en ondernemingsvorm en hun meerwaarde voor de doorstroom van doelgroepwerknemers. We besluiten met aanbevelingen voor de coöperatieve (doorstroom)sector en het beleid.

### 21.1 Het onderzoek kort samengevat

In dit verkennende onderzoek zochten we een antwoord op de volgende vraag:

*‘Hoe kan coöperatief ondernemen bijdragen tot de doorstroom van doelgroepwerknemers?’.*

Met doorstroom bedoelen we doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie inschakelen in de reguliere economie of in een job zonder of met een geringere ondersteuning dan in de voorgaande tewerkstelling. Deze vraagstelling moet gezien worden in het licht van de veranderingen binnen de sociale inschakelingseconomie met de nieuwe decreten voor maatwerk bij collectieve inschakeling en lokale diensteneconomie. De nadruk komt hiermee op doorstroom te liggen en de grenzen tussen de sociale en reguliere economie vervagen. Het realiseren van deze doorstroom en het opzetten van structurele samenwerkingsverbanden met ondernemingen binnen/buiten de sociale economie en/of overheden blijken voor beschutte en sociale werkplaatsen de belangrijkste redenen te zijn om het oprichten van een coöperatieve vennootschap (met sociaal oogmerk) te overwegen (behoefteonderzoek Febecoop, 2012, zie p. 9).

We bekijken deze vraag op niveau van de coöperatieve kenmerken en op het niveau van de bedrijfsvoering. Zo komen we tot volgende subvragen:

- (1) *Welke meerwaarde hebben de kenmerken en principes van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers?*
- (2) *Wat zijn goede praktijken op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving van doorstroomcoöperaties? Wat zijn kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen voor doorstroomcoöperaties?*

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben we in een eerste fase een quick scan uitgevoerd van vijf Vlaamse coöperatieve ideeën en praktijken voor de doorstroom van doelgroepwerknemers (zie hoofdstuk 3). We deden hiervoor aan deskresearch en verkennende telefonische interviews bij Levanto vzw, WEB vzw, Talea cvba-so, Nevelland Graphics cvba-so en Passwerk cvba-so. Deze eerste fase gaf ons inzicht in de redenen waarom



men voor een coöperatieve ondernemingsvorm kiest om doorstroom te realiseren, en welke knelpunten en aandachtspunten men daarbij ervaart. De gemeenschappelijke redenen zijn de uitbouw van commerciële activiteiten en de verankering van de sociale dimensie die de bovenhand krijgt op de economische. Voor een aantal initiatieven is het aangaan of verankeren van partnerschappen waarbij participatie in de bedrijfsvoering mogelijk is ook een reden. De geïdentificeerde knelpunten en aandachtspunten zijn: commerciële en financiële know-how, financiering, human resources en het rendement van doelgroepwerknemers, imago en marktsetting.

In de tweede fase wilden we door middel van case studies verschillende mogelijkheden laten zien voor het realiseren van doorstroom van doelgroepwerknemers en dit binnen een verschillende context en wetgevend kader. De aandachtspunten en knelpunten die de Vlaamse partijtijken aangaven in de eerste fase werden hierbij meegenomen. We voerden drie case studies uit d.m.v. desk research, telefonische interviews, face to face interviews en plaatsbezoeken.

Ten eerste kozen we de Vlaamse Groep Nevelland omdat deze case tekenend is voor de nieuwe beleidsontwikkelingen in de sociale inschakelingseconomie. In antwoord op deze ontwikkelingen zette men met name het drukkerijgedeelte van een beschutte werkplaats om in een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk. De coöperatieve drukkerij Nevelland Graphics schakelt via enclavewerking 12 doelgroepwerknemers in uit de beschutte werkplaats/maatwerkbedrijf. Verder is deze case interessant door de samenwerking van de cvba-so met twee maatwerkbedrijven in een groep.

In de tweede case bestudeerden we de Italiaanse 'sociale tewerkstellingscoöperaties'. We kozen voor deze case omdat Italië hiervoor een specifieke rechtsvorm creëerde. Een zogenaamde sociale tewerkstellingscoöperatie moet bij wet voor ten minste 30% uit mensen met geïndiceerde beperkingen bestaan (fysieke en mentale beperkingen, drugsverslaafden, alcoholisten, minderjarigen uit probleemgezinnen en voorwaardelijk in vrijheid gestelden). Daarnaast kozen we voor Italië omwille van de vele samenwerkingsvormen: federaties, consortia, samenwerking met sociale dienstencoöperaties en met de private sector. In deze case studie zoemden we niet in op één specifieke coöperatie maar op deze samenwerkingsvormen en de sociale tewerkstellingscoöperaties in het algemeen.

De derde case werd uitgevoerd bij Kooptjänst, een 'work integration social co-op' in Zweden die onze aandacht trok door de uitzonderlijk sterke nadruk op participatie van doelgroepwerknemers. Kooptjänst is één overkoepelend concern waaronder 40 kleine of micro ondernemingen vallen die opgericht en gerund worden door doelgroepwerknemers. Kooptjänst stelt 75 vaste werknemers 'coöperateurs' tewerk en voorziet trainings- of werkervaringsplaatsen ingekocht door publieke diensten voor 150 'participanten'.

In onderstaande tabel geven we de kenmerken van de bestudeerde cases weer.

Tabel 5. Kenmerken van de bestudeerde cases

	<b>België - Vlaanderen Groep Nevelland</b>	<b>Zweden Kooptjänst – Work integration social so-op</b>	<b>Italië Sociale tewerkstellings- coöperaties</b>
Organisatie-structuur	Samenwerking drukkerij cvba-so en maatwerkbedrijf/beschutte werkplaats via enclavewerking	1 concern – 40 ondernemingen opgericht en geleid door doelgroepwerknemers	Samenwerkingsverbanden: federaties, consortia, met sociale dienstencoöperaties, met de private sector
Rechtsvorm	Cvba-so	Economische vereniging	Sociale coöperaties type B: sociale tewerkstellings-coöperaties
Sector	Hoogtechnologisch	Laagtechnologisch	Arbeidsintensieve sectoren
Schaal	Middelgroot	Micro/klein	KMO's
Overheids-ondersteuning	Inschakelingsbedrijven: sterk Coöperaties: beperkt	Beperkt	Sterk

Bron HIVA

In een derde fase van het onderzoek toetsten we de lessen en aanbevelingen die we trokken uit de oriënterende verkenning en de drie case studies af bij relevante Vlaamse stakeholders. We deden dit op een seminarie van het CESOC en d.m.v. een focusgroep bij de stuurgroep coöperatief ondernemen van het Departement WSE.

## **2.1 Goede praktijken op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving voor doorstroomcoöperaties**

In deze paragraaf beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen: Wat zijn goede praktijken op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving voor doorstroomcoöperaties? Wat zijn kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen doorstroomcoöperaties? We structureren ons antwoord volgens de knelpunten die de Vlaamse praktijken aangaven: commerciële en financiële know-how, financiering, human resources en het rendement van doelgroepwerknemers, imago en marktsetting. We besluiten met goede praktijken op het vlak van samenwerking.

### **21.1.1 Know-how commerciële en financiële bedrijfsvoering**

In de case studies en de verkenning van Vlaamse doorstroomcoöperaties werd steeds benadrukt dat een coöperatieve onderneming die doorstroom wil realiseren, gemanaged moet worden zoals elk andere commerciële speler maar zonder de sociale doelstellingen, i.e. tewerkstelling van doelgroepwerknemers - doorstroom, uit het oog te verliezen. De coöperatieve ondernemingsvorm biedt verschillende mogelijkheden om de daarvoor nodige know-how binnen te halen. Personen met kennis van bedrijfsmanagement, commerciële en financiële bedrijfsvoering kunnen aangetrokken worden voor de Raad van Bestuur, eventueel tijdelijk zoals in de case van Nevelland Graphics cvba-so. Ook via klantenparticipatie kan de nodige commerciële, beleidsmatige, operationele bestuurlijke kennis opgedaan worden (zie het voorbeeld van Talea cvba-so, titel 3.1.4). In de Zweedse case werd voor dit knelpunt vooral

het belang van goed start-up advies van gespecialiseerde organisaties benadrukt en werd in de Raad van Bestuur een samenstelling van 50% werknemers en 50% externe experts nagestreefd.

### 21.1.2 Financiering

Voor het knelpunt van financiering bij de opstart biedt ondersteuning vanuit de overheid maar ook vanuit de coöperatieve sector zelf uitkomst. In Italië is er een interessante mengvorm: de coöperaties worden bij wet verplicht jaarlijks 3% van hun winst te storten in mutuele fondsen waarop ze beroep kunnen doen (o.a.) voor financiering bij de opstart (zie titel 5.1 en 5.4.4). Vanuit de sector zelf zien we goede voorbeelden bij de coöperatieve federaties in Italië die instellingen hebben gecreëerd voor borgstelling en het voorzien van risicokapitaal (zie titel 5.4.1.1) en de Zweedse regionale microfondsen opgestart vanuit lokale actiegroepen, sociale economieplatformen en coöperatieve ontwikkelingsagentschappen die borgstellingen, gunstige leningen en (risico)kapitaal voorzien (zie titel 6.1.1). Tot slot gaf Passwerk cvba-so aan dat andere bedrijven kunnen overtuigd worden om opstart kapitaal in te brengen door de mogelijkheden die dit hen biedt om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen.

### 21.1.3 Human resources management en het rendement van doelgroepwerknemers

In dit rapport hadden we het steeds over de tewerkstelling van grotere aantallen doelgroepwerknemers. In de case van Nevelland Graphics maken zij ongeveer 40% van het werknemersbestand uit, in de Italiaanse sociale tewerkstellingscoöperaties bij wet minimaal 30% en in Kooptjänst heeft 70% van de medewerkers een erkende beperking. In alle cases werd benadrukt dat een heterogene groep werknemers belangrijk is om een voldoende hoge productiviteit van de doelgroepwerknemers te garanderen. Een combinatie van doelgroepwerknemers met verschillende problematieken en afstanden tot de arbeidsmarkt én niet-doelgroepwerknemers werd steeds nagestreefd.

Een belangrijke kwestie is de vraag naar het evenwicht tussen doelgroepwerknemers en niet-doelgroepwerknemers. In de Italiaanse case streeft men een verhouding 30%-70% na. Dit omwille van rendabiliteit en omdat men daarmee een reguliere werkomgeving en de diversiteit in de samenleving benaderd. Door het benaderen van een reguliere werkomgeving zal de sprong naar tewerkstelling in een regulier bedrijf makkelijker te overbruggen zijn voor zowel de doelgroepwerknemer als voor het bedrijf. Een sluitend antwoord op wat de ideale verhouding is, kunnen we niet geven. De vraag blijft bovendien wie als doelgroepwerknemer moet beschouwd worden. In de Zweedse case haalt men bv. ook hooggeschoolde personen die met een burnout kampten aan boord. In de Italiaanse case wijst men bv. op 'genormaliseerde' doelgroepwerknemers die uit de 30% naar de 70% doorstromen, bv. ex-verslaafden. In het voorbeeld van Passwerk cvba-so zijn de doelgroepwerknemers met ASS productievere software testers dan niet-doelgroepwerknemers dankzij de juiste omkadering en de sector die aansluit op hun talenten.

Uit de bestudeerde initiatieven blijkt het een succesfactor en soms een uitdaging om te kiezen voor sectoren en activiteiten in expansie (de dienstensector werd veelal aangehaald) en/of

waar doelgroepwerknemers productiever zijn dan niet-doelgroepwerknemers. Het kiezen voor een sector of activiteit die aansluit op talenten in plaats van op de beperkingen van doelgroepwerknemers in combinatie met de juiste omkaderende voorwaarden vergroten het rendement van doelgroepwerknemers. Het voorbeeld van Passwerk cvba-so haalden we al aan. In het Zweedse Kooptjänst ondersteunt men doelgroepwerknemers om een eigen idee voor een zaak uit te werken. Men vertrekt er vanuit de idee dat iedereen aan 100% van zijn eigen vermogen moet werken. Daarnaast wordt er bij een nieuwe aanwerving zeer participatief te werk gegaan: cooperateurs en participanten beslissen samen met de lokale manager wie van hen een vast contract krijgt. Ze kennen elkaar en kunnen goed inschatten wie de juiste competenties heeft. Dit systeem werkt omdat werknemers en participanten eigenaarschap hebben over Kooptjänst en het daardoor in hun eigen voordeel is dat de beste persoon wordt gekozen.

Uit alle cases blijkt dat er aandacht nodig is voor een goede omkadering. Samenwerking met een bedrijf uit de sociale inschakelingseconomie zorgt voor de nodige know-how. In de case van Nevelland Graphics cvba-so had een deel van de niet-doelgroepwerknemers bv. al ervaring in het samenwerken met doelgroepwerknemers opgebouwd vanuit de beschutte werkplaats waartoe de drukkerij vroeger behoorde. De structurele samenwerking van de cvba-so met twee maatwerkbedrijven in een groep verzekert eveneens de nodige know-how. In Italië zijn de sociale tewerkstellingscoöperaties deze rol gaan opnemen voor reguliere bedrijven. Deze laatste doen meer en meer beroep op hen voor advies en training van doelgroepwerknemers, weliswaar onder impuls van een quotasysteem (zie titel 5.4.1.4). Italië biedt op het vlak van omkadering nog meer inspiratie. Verenigingen en (zelf)organisaties worden er betrokken als lid van de coöperaties om voor een zeer brede randomkadering te zorgen: bv. vrijetijdsbesteding voor kinderen van migranten en tijdelijke opvang voor ex-gevangenen (zie titel 5.4.5).

Ondanks alle inspanningen om het rendement van doelgroepwerknemers te optimaliseren lijkt tussenkomst in de loonkosten toch onontbeerlijk in de drie cases. Passwerk cvba-so heeft hier een interessante ervaring mee. Zij hadden moeilijkheden bij het verkrijgen van loonkostsubsidies voor hun werknemers met ASS omdat ze het rendementsverlies door de arbeidshandicap niet konden aantonen. Passwerk creëert immers net de voorwaarden waarin hun werknemers geen rendementsverlies hebben. Uiteindelijk konden ze toch beroep doen op de loonsubsidies omdat ze konden aantonen dat het 'rendementsverlies' in de kost van de jobcoach zit. Met het oog op rendement kan de keuze voor een coöperatieve ondernemingsvorm met sociaal oogmerk ook voordelen bieden. Zo bleek uit financiële analyses bij Levanto vzw dat de overstap naar de paritaire comités van de bouwsector ondanks de hogere minimumlonen financieel voordeliger is. Het paritair comité van de non-profit houdt immers verschillende rechten in die financieel zwaar doorwegen op het rendement van het personeel zoals zogenaamde 'rimpeldagen', baremasprongen, enz.

In de drie cases wordt aangegeven dat het samenwerken met doelgroepwerknemers een specifieke attitude vraagt van niet-doelgroepwerknemers. In de Vlaamse en Zweedse case wordt vooral het belang van een open en respectvolle houding benadrukt. Nevelland acht het daarvoor belangrijk dat men een juist beeld heeft van doelgroepwerknemers en hun talenten. Daarnaast is bedrijfscultuur een belangrijk aandachtspunt (dit sluit aan bij de bevindingen van

Jacobs & Lamberts (2014) over de tewerkstelling van kleine aantallen doelgroepwerknemers in bedrijven uit het NEC). Samenhang, solidariteit en een groepsgevoel worden als belangrijke elementen naar voren geschoven door Nevelland en Kooptjänst. Binnen Kooptjänst bekommt men dit door de participatie van doelgroepwerknemers in de bedrijfsvoering. Nevelland Graphics bouwt sociale ontspanningsmomenten in voor de medewerkers en betreft de enclavemedewerkers steeds bij bedrijfsevenementen e.d.

Tot slot stelden we vast dat waar participatie in de bedrijfsvoering en lidmaatschap van (doelgroep)werknemers in Vlaanderen niet/minder wordt nagestreefd, dit in de Italiaanse en Zweedse cases wel aangemoedigd wordt. In de Zweedse case is participatie en eigenaarschap van (doelgroep)werknemers zelfs de kern van de bedrijfswerking. Volgens hen faciliteert dit de tewerkstelling van doelgroepwerknemers in de reguliere economie doordat het bijdraagt aan motivatie, empowerment van de doelgroepwerknemers, een aangename werksfeer, flexibiliteit en daardoor minder stress (zie titel 6.3). Dit alles draagt in hun ervaring bij aan de productiviteit van de doelgroepwerknemers.

#### 21.1.4 Imago

Waar er in Vlaanderen nog werk aan de winkel is m.b.t. de bekendheid van coöperatief ondernemen is dat in Zweden en zeker in Italië veel minder het geval. Coöperatieve tradities en de sterke nationale vertegenwoordiging door coöperatieve federaties in Italië en verschillende campagnes rond coöperatief ondernemen vanuit Coompanion, het Zweeds coöperatieve ontwikkelingsagentschap dragen hiertoe bij.

Wel moeten coöperaties die zich bezig houden met de tewerkstelling en doorstroom van doelgroepwerknemers ook daar opboksen tegen een imago van valse concurrenten. Kooptjänst besteedt daarom veel aandacht aan stakeholdersmanagement en probeert niet marktversturend te werken door af te stemmen met lokale ondernemers/werkgevers en vakbonden bij de opstart van een nieuwe onderneming (zie titel 6.4.1). In Vlaanderen leeft soms de perceptie bij reguliere bedrijven dat sociale economie initiatieven of doorstroomcoöperaties aan valse concurrentie doen doordat men loonsubsidies ontvangt voor de doelgroepwerknemers. Reguliere bedrijven kunnen hier echter ook aanspraak op maken zeker met de inwerkingtreding van het maatwerkdecreet. Brede en correcte informatieverstrekking lijkt dus van groot belang.

Ook het imago van sociale economie en doelgroepwerknemers speelt de onderzochte coöperatieve praktijken soms parten. Kooptjänst merkt dat het moeilijk is de overheid en de publieke opinie te laten zien dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook ondernemers kunnen zijn. Zij proberen dit beeld om te draaien door cijfergegevens en succesverhalen te brengen. WEB vzw zag net mogelijkheden in het oprichten van een cvba-so om het bredere publiek te sensibiliseren over het feit dat doelgroepwerknemers ook heel wat in hun mars hebben en dat bedrijven uit de sociale economie ook commercieel zijn. Door deze bekendmaking hoopten zij de doorstroom van doelgroepwerknemers een extra boost te geven.

Langs de andere kant worden coöperaties soms als te commercieel beschouwd door sociale economie actoren. Ook hier is informatieverstrekking belangrijk. Een mogelijke actie op organisatieniveau is een deel van de winst wegschenken. Zo schenkt Passwerk cvba-so bewust een deel van zijn winst aan social-profitorganisaties of personen die een maatschappelijk project willen realiseren om deze kritiek tegen te gaan.

#### 21.1.5 Marktsetting

Coöperatief ondernemerschap en zijn principes blijkt door alle onderzochte ondernemingen niet gebruikt te worden in hun marktsetting. Dit omdat voor potentiële klanten het eerste criterium een kwalitatief product of dienst voor een goede prijs blijft, onafhankelijk van welke bedrijfsvorm men heeft. Wel wordt soms benadrukt wat de coöperatieve principes impliceren. Zo vindt Passwerk cvba-so het belangrijk om uit te leggen dat deze bedrijfsvorm ervoor zorgt dat de winsten terugvloeien naar de medewerkers.

De tewerkstelling van doelgroepwerknemers en het sociaal oogmerk kunnen wel een belangrijke rol spelen in het overtuigen en binden van klanten. Zo merkt Nevelland Graphics cvba-so dat de samenwerking met een maatwerkbedrijf en het sociaal oogmerk regelmatig een doorslaggevend element zijn en voor klantenbinding zorgen. Passwerk gebruikt de term ‘kansengroepen’ liever niet. Zij vinden het belangrijk de competenties van medewerkers in de verf te zetten. Ze profileren zich wel uitdrukkelijk als *“dienstverlener door medewerkers met een ASS, niet om goodwill of medeleven bij de eindklanten op te wekken, maar vanuit de overtuiging dat haar medewerkers een positieve meerwaarde leveren aan de niche waarbinnen Passwerk actief is”*<sup>27</sup>.

#### 21.1.6 Samenwerking

Tot slot merken we in de drie cases dat de verschillende vormen van samenwerking belangrijke voordelen hebben. Ten eerste is er de lokale of regionale samenwerking tussen coöperaties of tussen een coöperatie en een bedrijf uit de sociale inschakelingssector onderling. In Italië werken sociale tewerkstellingscoöperaties samen in consortia die hen vertegenwoordigen, praktische ondersteuning aanbieden (bv. boekhoudkundig) en als contractpartner kunnen optreden bij tenders. De case van Groep Nevelland beschreef de samenwerking tussen beschutte werkplaatsen/maatwerkbedrijven en een cvba-so. De Zweedse case is in wezen een samenwerkingsverband van kleine zelfstandige ondernemingen onder de faciliterende koepel van Kooptjänst.

Over deze samenwerkingsvormen heen identificeerden we volgende voordelen:

- een kruisbestuiving van klanten;
- dynamiek: elkaar prikkelen bv. op het vlak van bedrijfsefficiëntie;

---

<sup>27</sup> <http://passwerk.be/nl/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>

- delen van know-how (bv. kennis m.b.t. de omkadering en begeleiding van doelgroepwerknemers);
- schaalvoordelen voor aankopen en omkaderende diensten;
- capaciteit voor grote opdrachten;
- het kunnen aanbieden van een totaalpakket;
- het kunnen combineren van de voordelen van een grotere schaalgrootte met die van een kleinere (bv. wendbaarheid van de onderneming).

Ten tweede is er in Italië nationale en regionale samenwerking tussen sociale tewerkstellingscoöperaties in consortia en federaties, tweede en derdegraads coöperaties. Een voordeel van een dergelijke samenwerking is dat men op nationaal en internationaal niveau aan vertegenwoordiging en belangenverdediging kan doen. Een ander interessant aspect is dat de consortia en federaties gespecialiseerde dienstverlening (boekhouding, juridisch, financieel, ...) kunnen aanbieden afgestemd op de praktijken van en regelgeving voor sociale tewerkstellingscoöperaties, hun leden. Doordat het tweede en derdegraads coöperaties zijn hebben de leden, de coöperaties zelf, bovendien een directe invloed op het aanbod en de prijzen van deze dienstverlening.

## **21.2 De meerwaarde van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers**

In deze paragraaf beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag: welke meerwaarde hebben de kenmerken en principes van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie naar de reguliere economie of een job zonder of met een geringere ondersteuning dan in de voorgaande tewerkstelling? We gaan eerst in op de principes van het coöperatief ondernemen en vervolgens op de vennootschapsvorm.

### **22.3.1 De coöperatieve principes**

We concluderen dat ondernemen volgens de coöperatieve principes een meerwaarde kan zijn voor de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie naar de reguliere economie of een job zonder of met een geringere ondersteuning dan in de voorgaande tewerkstelling. Deze principes zorgen enerzijds voor een ondersteunende en empowerende omgeving voor doelgroepwerknemers die hun tewerkstelling in een reguliere onderneming faciliteert. Anderzijds hebben de principes positieve effecten op de bedrijfsvoering waardoor het succes van de onderneming vergroot kan worden en er meer en duurzame jobs gecreëerd kunnen worden voor doelgroepwerknemers. Of deze manier van ondernemen beter uitgerust is voor tewerkstelling en het realiseren van doorstroom dan andere kunnen we niet concluderen op basis van dit onderzoek aangezien het een verkennend en geen vergelijkend onderzoek is.

Voor elk van de coöperatieve principes, zoals gedefinieerd door de International Co-operative Alliance, lichten we de meerwaarde toe. We baseren ons hiervoor op de praktijken die we in de case studies bestudeerden: de meerwaarden die de betrokkenen zelf expliciet benoemden en die impliciet naar boven kwamen. Daarnaast baseren we ons op de meerwaarden aangegeven door de verschillende Vlaamse coöperatieve ideeën en praktijken. Deze meerwaarden werden afgetoetst en aangevuld tijdens een focusgroep met sleutelfiguren uit het Vlaamse coöperatieve landschap.

Het principe van 'vrijwillig en open lidmaatschap' maakt dat iedereen lid kan worden van een coöperatie. Het principe van 'democratische controle door de leden', de gelijkheid of beperking van het stemrecht van vennoten op de Algemene Vergadering, laat inspraak toe onafhankelijk van kapitaalsinbreng. Het principe van 'economische participatie door de leden' laat toe dat ze zowel aandeelhouder als gebruiker van de geleverde diensten of producten zijn.

De combinatie van deze principes maakt dat participatie van doelgroepwerknemers in de bedrijfsvoering mogelijk wordt gemaakt. In de ervaring van de Kooptjänst faciliteert dit tewerkstelling in de reguliere economie doordat het bijdraagt aan motivatie, empowerment van de doelgroepwerknemers, een aangename werksfeer, flexibiliteit en daardoor minder stress (zie titel 6.3). Dit alles draagt bij aan de productiviteit van de doelgroepwerknemers. Zo ook Bruno Roelants, Secretaris Generaal van CECOP-CICOPA: *"Thanks to their specific participatory model, cooperatives allow employees, including disadvantaged ones, to take part in the governance and democratic control of the enterprise - as long as they are able to do so - thereby increasing both their empowerment and their economic and social integration"*<sup>28</sup>. De daadwerkelijke participatie van doelgroepwerknemers in de bedrijfsvoering is niet altijd evident en zal voor sommigen ook niet mogelijk zijn. De Zweedse case van Kooptjänst is op dit vlak inspirerend en laat zien dat er toch heel wat mogelijkheden zijn.

Daarnaast maakt de combinatie van deze principes de participatie van verschillende stakeholders (bv. partnerorganisaties uit het NEC, klanten, verenigingen) mogelijk. Verschillende Vlaamse coöperatieve ideeën en praktijken schoven dit naar voren als een belangrijke meerwaarde (zie titel 3). Door voor een coöperatieve ondernemingsvorm te kiezen kan men verder gaan dan samenwerking en kunnen stakeholders echt betrokken worden bij het beleid van de onderneming. Dit biedt mogelijkheden voor een duurzame klantenbinding, het binnenhalen van kapitaal, know-how (commercieel, financieel etc.) en co-creatie (zie het voorbeeld van WEB vzw, titel 3.1.2). Zo kan het succes van de onderneming vergroot worden en kunnen doelgroepwerknemers meer of duurzamer worden ingeschakeld. Verder kan de participatie van verenigingen en zelforganisaties voor extra ondersteuning en randomkadering zorgen voor de doelgroepwerknemers (zie titel 5.4.5). Tot slot wordt een inclusieve economie, waarbij de sociale inschakelingseconomie in partnerschap gaat met de reguliere economie mogelijk. In een coöperatieve onderneming kunnen beide partijen en hun doelen verenigd

---

<sup>28</sup> Congres 'Cooperatives and work integration of disadvantaged persons' op 25 november 2013; [http://www.federsolidarieta.confcooperative.it/Lists/MediaStampaPubblicazioni/Attachments/20/ITC%20inglese\\_alta.pdf](http://www.federsolidarieta.confcooperative.it/Lists/MediaStampaPubblicazioni/Attachments/20/ITC%20inglese_alta.pdf), accessed 15 december 2014.



worden. Het is een vehikel om reguliere bedrijven te laten participeren en zo kapitaal en know-how binnen te halen zonder dat het sociaal doel van tewerkstelling van doelgroepwerknemers – doorstroom in gevaar wordt gebracht. Langs de andere kant kunnen reguliere bedrijven leren van de know-how over tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

Volgens het principe van ‘autonomie en onafhankelijkheid’ streven coöperatieve ondernemingen na om niet afhankelijk te zijn van één financieringsbron bv. subsidies of een belangrijke aandeelhouder. Dit komt de duurzaamheid van de onderneming ten goede en daarmee ook de tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Organisaties die kiezen voor een coöperatieve ondernemingsstructuur voorzien in eigen vermogen en zijn dus niet volledig afhankelijk van subsidies. Sociale ondernemingen die kiezen voor deze ondernemingsvorm nemen zo een argument van concurrentievervalsing weg. Zij positioneren zich als autonome speler op de markt naast reguliere ondernemingen.

Volgens het principe ‘onderwijs, vorming en informatieverstrekking’ moeten coöperaties aandacht besteden aan vorming om alle leden zo optimaal mogelijk te laten bijdragen tot de ontwikkeling van de coöperatie. Ook het verstrekken van informatie over de werking van de coöperatie, bv. financiële, economische en sociale informatie hoort hierbij. Dit principe wordt vaak uitgebreid naar niet-leden en werknemers van de coöperatie. Het heeft een emanciperend effect<sup>29</sup> en kan de doorstroom van doelgroepwerknemers bevorderen. Ook hier is de Zweedse case een bron van inspiratie aangezien de doelgroep elkaar in belangrijke mate traint (zie titel 6.4.6).

Het principe ‘coöperatie tussen coöperaties’ of samenwerking maakt het mogelijk om meer arbeidsplaatsen te creëren doordat coöperaties elkaar ondersteunen, schaalvoordelen geplukt kunnen worden, er een totaalpakket kan worden aangeboden aan klanten enz. De Italiaanse case biedt op dit vlak heel wat inspiratie (zie titel 5.4.1). Het samenwerkingsprincipe wordt niet alleen vormgegeven door samenwerking met andere coöperaties. De samenwerking tussen Nevelland Graphics cvba-so en de maatwerkbedrijven binnen de groep Nevelland is op dit vlak een mooi voorbeeld en resulteert voor alle partijen in extra opdrachten (zie titel 4.4.2).

Tot slot maakt het principe van ‘zorg voor de gemeenschap’ dat het opnemen van een sociaal doel zoals de doorstroom en tewerkstelling van doelgroepwerknemers eigen is aan coöperatieve ondernemingen. De combinatie van democratische controle en beperkte winstuitkering maakt dat een dergelijk sociaal doel niet zomaar aan de kant geschoven kan worden en faciliteert een evenwicht tussen economische en sociale doelen.

In onderstaande tabel geven de principes van coöperatief ondernemen en hun relatie tot het realiseren van doorstroom van doelgroepwerknemers en de bedrijfsvoering schematisch weer.

---

<sup>29</sup> <http://www.icakompas.be/homepage/inleiding/de-7-ica-principes?ica=5#intern-opleidingsbeleid>  
WSE REPORT

Tabel 6 De principes van coöperatief ondernemen en hun relatie tot doorstroom en bedrijfsvoering

Principes van coöperatief ondernemen	Doorstroom van doelgroepwerknemers	Bedrijfsvoering
Vrijwillig en open lidmaatschap	++	++
Democratische controle door leden		
Economische participatie door leden		
Autonomie en onafhankelijkheid	+	++
Onderwijs vorming en informatieverstrekking	++	+
Zorg voor de gemeenschap	++	
Coöperatie tussen coöperaties	+	++

Bron HIVA

### 21.2.2 De vennootschapsvormen en het belang van het sociaal oogmerk

We concludeerden dat ondernemen volgens de coöperatieve principes een meerwaarde is voor de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie naar de reguliere economie of naar een job zonder of met een geringere ondersteuning dan in de voorgaande tewerkstelling. Deze principes hebben echter geen één op één relatie met de coöperatieve vennootschapsvorm, noch met de verschillende labels: NRC-erkenning en het vso-statuut (zie de vergelijkende tabel in bijlage 2). Dit maakt het verhaal ingewikkeld zowel voor diegenen die op zoek zijn naar een ondernemingsvorm om doorstroom van doelgroepwerknemers te realiseren als voor beleidsmakers om beleidsmaatregelen te targetten en de nodige kwaliteitscontroles in te bouwen. Bovendien is er weinig (toegankelijke) informatie beschikbaar over de algemene voor- en nadelen van het kiezen voor een al dan niet NRC-erkende coöperatieve vennootschap en/of een vso wanneer men doorstroom van doelgroepwerknemers wil realiseren. Een gedetailleerd zicht krijgen op de juridische, financiële en praktische consequenties is zeer moeilijk (zie tabel 4.1 p. 24-25 waar de vzw, de (erkende) coöperatie en de vso vergeleken worden). Het is dan ook niet verwonderlijk dat de verkende Vlaamse doorstroomcoöperaties niet met 'voorbedachte rade' kozen voor de coöperatieve vennootschapsvorm.

Moet de coöperatieve vennootschap dan gepromoot en ondersteund worden als ondernemingsvorm voor doorstroom van doelgroepwerknemers? Naar ons inziens moet ze alleszins als één van de opties naar voren worden geschoven en dit in combinatie met een sociaal oogmerk. Het sociaal oogmerk biedt immers een belangrijke garantie op de vrijwaring van het sociaal doel: de tewerkstelling van doelgroepmedewerkers. In de statuten van een vso moet het sociaal doel en de manier waarop de winst hieraan besteed zal worden vastgelegd worden. Daarnaast moet in de statuten onder andere worden opgenomen dat de vennoten geen of een beperkt vermogensvoordeel nastreven en dat de uitgekeerde winst niet hoger mag zijn dan de rentevoet die de regering vastlegde voor coöperaties erkend door de NRC (voor een volledig overzicht zie titel 4.1.3). Bovendien merken we in de praktijk dat de Vlaamse

doorstroomcoöperaties voor de cvba-so kiezen. Zij geven daarvoor verschillende meerwaarden aan. Een eerste belangrijke meerwaarde is de flexibiliteit van deze ondernemingsvorm (bv. een grote vrijheid in het vormgeven van het bestuur en geen vereiste wijziging in de statuten i.v.m. het variabel kapitaal, zie titel 4.1). Een tweede meerwaarde is de mogelijkheid tot het uitbouwen van commerciële activiteiten. We merken op dat dit in principe binnen elke vennootschapsvorm kan.

Een derde meerwaarde is de mogelijkheid om de sociale dimensie te verankeren en de bovenhand te laten hebben op de economische dimensie. Dit kan in principe ook binnen elke vennootschapsvorm door het toevoegen van het sociaal oogmerk. Interessant is dat het vso-statuut doorstroom net faciliteert door een sociaal doel te combineren met het coöperatief kenmerk van beperkte winstuitkering. Het vso-statuut vereist immers dat ‘de uitgekeerde winst niet hoger mag zijn dan de rentevoet die de regering vastlegde voor coöperaties erkend door de Nationale Raad voor de Coöperatie’. Dit maakt dat de druk wegvalt van aandeelhouders die winst willen uitgekeerd zien. Het zorgt ervoor dat de winst vooral gezien wordt als het sociaal doel: de gecreëerde arbeidsplaatsen of gerealiseerde doorstroom.

Een vierde meerwaarde is dat de cvba-so de verankering van diepgaande partnerschappen toelaat. Stakeholders kunnen onafhankelijk van kapitaalsinbreng een stem krijgen in het beleid van de onderneming.

## 21.3 Aanbevelingen

### 21.3.2 Aanbevelingen voor de coöperatieve (doorstroom)sector

De coöperatieve (doorstroom)sector kunnen we allereerst aanbevelen om zich te verenigen in een koepelstructuur zodat er aan representatie en belangenverdediging gedaan kan worden. We verwijzen hierbij naar het voorbeeld van de Italiaanse federaties (zie titel 5.4.1.1).

Een belangrijke taak voor deze koepel is alle (potentiële) ondernemers informatie verstrekken (1) over het feit dat de coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk een mogelijke ondernemingsvorm is voor het realiseren van doorstroom van doelgroepwerknemers en (2) hoe men coöperatief ondernemen i.f.v. doorstroom op bedrijfsniveau kan vormgeven. Voor het eerste punt moet er voldoende aandacht gaan naar de coöperatieve principes aangezien het net deze zijn die een meerwaarde bieden voor de tewerkstelling in de reguliere economie en deze niet inherent verbonden zijn aan de vennootschapsvorm. Voor het tweede punt moet voldoende aandacht gaan naar het zichtbaar en vooral tastbaar maken van de bestaande goede praktijken.

Verder bevelen we aan om binnen deze koepel gezamenlijke instrumenten op te zetten om de knelpunten die worden gevoeld door de doorstroomcoöperaties aan te pakken.

- Met betrekking tot het knelpunt van know-how over commerciële en financiële bedrijfsvoering bevelen we aan om naar het voorbeeld van de Italiaanse federaties en consortia gespecialiseerde diensten aan te bieden aan de leden aangepast aan de coöperatieve praktijken en regelgeving. Verder bevelen we aan om reguliere bedrijven

mee te krijgen in het verhaal van doorstroomcoöperaties en ervoor te zorgen dat zij hun werknemers (bv. managers) stimuleren om vrijwilligerswerk op te nemen binnen coöperaties (bv. in de Raad van Bestuur of voor een aantal uren consultancy). Ze zouden hun werknemers hier bijvoorbeeld een aantal uur voor kunnen vrijstellen. Dit biedt bedrijven een laagdrempelige manier om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen.

- Met betrekking tot het knelpunt van financiering bevelen we aan vanuit de koepel instellingen op te richten die de toegang tot risicokapitaal en kredieten vergemakkelijken en/of de bestaande instellingen te versterken. Hierbij kan gedacht worden aan een mutueel fonds waar de leden jaarlijks een bepaald percentage van hun winst moeten in storten naar Italiaans voorbeeld.
- Met betrekking tot het knelpunt van HR management en het rendement van doelgroepwerknemers kunnen we aanbevelen om in te zetten op peer to peer uitwisseling en lerende netwerken om de waardevolle bestaande kennis en ervaring van (coöperatieve) ondernemingen met het realiseren van doorstroom van doelgroepwerknemers uit te wisselen en elkaar te versterken. Het is belangrijk om deze kennis te ontsluiten ook naar ondernemers zonder achtergrond in de sociale inschakelingseconomie zodat zij de mogelijkheden van en de optie van het oprichten van een doorstroomcoöperatie kennen. Deze ontsluiting van kennis kan bovendien tot een effectieve toenadering tussen het NEC en het SEC zorgen analoog aan Italië. Daar hebben de zogenaamde sociale tewerkstellingscoöperaties samenwerkingen met reguliere bedrijven opgezet om doelgroepwerknemers voor hen te trainen en advies te verlenen over hun tewerkstelling (zie titel 5.4.1.4). Deze samenwerking heeft een impuls gekregen van een quotasysteem. In afwezigheid van een dergelijke impuls in Vlaanderen lijkt het ons aangewezen dat een koepelvereniging actief toenadering en synergiën zoekt.
- Met betrekking tot het imagoknelpunt kan een koepelorganisatie het verschil maken door via informatieverstrekking foute percepties (o.a. over loonkostsubsidies en de capaciteiten van doelgroepwerknemers) uit de weg te ruimen.

Verder kunnen we aanbevelen om netwerking en samenwerking tussen doorstroomcoöperaties onderling (naar analogie van de Italiaanse consortia en het Kooptjänst model) en tussen coöperatieve en andere doorstroominitiatieven (naar analogie van de samenwerking tussen de cvba-so en maatwerkbedrijven binnen Groep Nevelland) te stimuleren.

Tot slot bevelen we de Vlaamse activiteitencoöperaties aan het model van Kooptjänst, waar de ondernemingen van doelgroepwerknemers na een incubatieperiode niet worden losgelaten maar onder een overkoepelende en ondersteunende structuur blijven opereren, te verkennen (zie hoofdstuk 6).

### 21.3.3 Aanbevelingen voor het beleid

Het beleid kunnen we allereerst aanbevelen om de coöperatieve ondernemingsvorm en dan vooral het ondernemen volgens de coöperatieve principes te promoten en aantrekkelijker te maken als één van de mogelijk vehikels voor doorstroom. De promotie moet daarbij vooral gevoerd worden op niveau van de coöperatieve principes. De aantrekkingskracht ervan vergroten kan door het ondernemen volgens de coöperatieve principes meer bekend te maken in relatie tot doorstroom via informatieverstrekking naar een breed publiek, goede praktijken onder de aandacht te brengen en ondersteuning bij de opstart te faciliteren.

Verder kunnen we aanbevelen om voor ondernemingen die tewerkstelling - doorstroom van doelgroepwerknemers tot doel hebben strikte kwaliteitsnormen te definiëren om de realisatie van dit sociaal doel te vrijwaren. Het vso label wordt in de praktijk als belangrijk aangevoeld om het overwicht van het sociaal doel op winstmaximalisatie te garanderen. Toch is het label van vso geen voldoende garantie omdat er geen wettelijk verplichte structuur of vereisten zijn voor het bijzonder verslag waarin men moet toelichten hoe de vennootschap haar sociaal doel heeft verwezenlijkt en dit niet opgevolgd wordt door een bepaalde instantie (zie Coates & Van Opstal, 2010). Hierbij kunnen we opmerken dat de coöperatieve principes sterk aansluiten bij de vereisten van kwaliteitsvolle bedrijfsvoering in het maatwerkdecreet en het uitvoeringsbesluit (art. 3 en 4). Er wordt aandacht gevraagd voor de tewerkstelling, opleiding en begeleiding van doelgroepwerknemers wat aansluit bij het principe van 'onderwijs, vorming en informatieverstrekking'. De vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen sluit aan bij het principe van 'zorg voor de gemeenschap' en die naar democratische besluitvoering bij het principe van 'democratische controle door de leden'. Tot slot wordt maximale transparantie met betrekking tot het algemene en financiële beleid en de betrokkenheid van interne en externe stakeholders gevraagd. Participatie van verschillende stakeholders in het beleid van de onderneming en diepgaande partnerschappen worden eveneens gefaciliteerd door de coöperatieve principes.

Om de schotten tussen reguliere en sociale economie te doorbreken i.f.v. de tewerkstelling van doelgroepwerknemers bevelen we aan de aanwezige foute percepties van beide kanten weg te werken. We denken daarbij in eerste instantie aan duidelijke en brede communicatie over de voorwaarden van (loonkost)subsidies en de mogelijkheden die een vso biedt om het sociaal doel te laten voorgaan op winstmaximalisatie.

Een aantal van de knelpunten die de doorstroomcoöperaties aangaven, zijn knelpunten waarmee elke startende onderneming te maken kan krijgen (bv. financiering, kennis van commerciële en financiële bedrijfsvoering). We bevelen dan ook aan een voldoende groot ondersteuningsaanbod voor startende ondernemers te voorzien waarbij men eveneens meer gespecialiseerde ondersteuning kan geven afgestemd op doorstroomcoöperaties.

Verder lijkt het ons waardevol om de meerwaarde van participatie van doelgroepwerknemers in de bedrijfsvoering en de bestaande modellen die dit succesvol realiseren verder te onderzoeken. Uit dit verkennende onderzoek en dan vooral de inspirerende Zweedse case kunnen we opmaken dat dit positieve effecten heeft voor de doelgroepwerknemer (empowerment) en voor de onderneming (verhoogde productiviteit door eigenaarschap).

Aansluitend hierbij bevelen we aan het via proefprojecten mogelijk te maken dergelijke modellen uit te testen binnen de Vlaamse context.

Tot slot identificeerden we nog een spoor voor verder onderzoek met name de inzet van vrijwilligers. Dit werd als een succesfactor aangeduid in de Italiaanse case waar zij op verschillende niveaus worden ingeschakeld binnen de doorstroomcoöperatie: in de bedrijfsvoering, de ondersteuning op de werkvloer en in de omkadering.

## TOPICLIJST CASESTUDIES

B 1.1 Welke meerwaarde hebben de kenmerken (en/of de kenmerken van een 'social enterprise') en principes van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie naar de reguliere economie?

ICA definitie en principes van coöperatief ondernemen	EMES European Research Network definitie 'social enterprise'
<p><i>Definition: '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'</i></p> <p>Voluntary and Open Membership</p> <p>Democratic Member Control</p> <p>Member Economic Participation</p> <p>Autonomy and Independence</p> <p>Education, Training and Information</p> <p>Co-operation among Co-operatives</p> <p>Concern for Community</p>	<p><i>Definition: 'Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity.'</i> (Defourny &amp; Nyssens, 2008)</p> <p>Participatory nature</p> <p>Decision-making power not based on capital ownership</p> <p>Autonomy</p> <p>An explicit aim to benefit the community</p> <p>Producing goods/selling services</p> <p>A significant degree of economic risk</p> <p>An initiative launched by a group of citizens</p> <p>Limited profit distribution,</p>

Wat is het coöperatieve verschil: waarom een coöperatieve bedrijfsvorm als het doel van de onderneming de doorstroom van werknemers uit de sociale economie naar de reguliere economie is?

### B 1.2 Wat zijn good practices op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving?

- Doelstelling van de onderneming (enkel professionele integratie?)
- Wijze waarop professionele integratie wordt gerealiseerd en resultaten
- Organisatievorm - rechtsvorm
- Corporate governance (algemene vergadering - vennoten, RvB, dagelijks bestuur, betaalde medewerkers, vrijwilligers, ... Wat is de transactie tussen de coöperatie en zijn leden?)
- Financiering (hoe financiering vinden bij de opstart, inkomsten uit ondernemersactiviteiten, overheidsfinanciering, liefdadigheid/stichtingen, vrijwilligerswerk),
- Winstbeleid
- Loonbeleid (aandeel loonsubsidies, productiviteitsmeting en compensatie, ...),
- Human resources management (verhouding doelgroepwerknemers – niet-doelgroepwerknemers, training en opleiding, ev. vrijwilligersmanagement, ...)
- Activiteiten en sectoren
- Schaal (geografisch, aantal werknemers, ...)
- Samenwerkingsverbanden (publiek private samenwerking, onderlinge samenwerking tussen coöperatieve ondernemingen, ...)
- Stakeholdersbeleid (overheid en publieke organisaties, investeerders, vennoten, opdrachtgevers/klanten, concurrenten)
- Participatie en ledenbetrokkenheid
- Marketing en communicatie (imago coöperaties, hoe onderneming in de markt zetten, ...)
- Concurrentie (oneerlijke concurrentie met 'reguliere' bedrijven, concullega's, ...)

### B 1.3 Wat zijn de contextuele en institutionele voorwaarden?

- Nationale context / framing (bv. entrepreneursmentaliteit, nadruk op self-help, MVO, ...)
- Historische achtergrond en evolutie van coöperatief ondernemen en *work integration social enterprises* of WISEs (aangezien niet in elk land de coöperatieve vennootschap als rechtsvorm bestaat).
- Wetgeving



- Ondersteuningsstructuren voor WISEs en coöperatief ondernemen:
- overheidsbeleid en -maatregelen
- koepelorganisaties e.a.

B 1.4 Wat zijn kritische succesfactoren, knelpunten en uitdagingen?

## PRINCIPES VAN COÖPERATIEF ONDERNEMEN VERSUS NRC-ERKENNING EN VSO-STATUUT

Tabel 6. De principes van het coöperatief ondernemen versus NRC-erkenning en vso-statuu

ICA principes van het coöperatief ondernemen	Voorwaarden voor NRC-erkenning	Voorwaarden van het vso-statuu
<b>Vrijwillig en open lidmaatschap</b>	vrijwillige toetreding	een omschrijving van hoe een werknemer vennoot kan worden
<b>Democratische controle door de leden</b>	gelijkheid van aandelen	een omschrijving van hoe een werknemer-vennoot kan uittreden en kan worden uitgesloten
	gelijkheid of beperking van het stemrecht van vennoten op de algemene vergadering (maximum 10%)	in de Algemene Vergadering bezit niemand meer dan 10% van de stemmen. Als ook werknemers vennoot zijn, mag niemand meer dan 5% van de stemmen hebben
	aanstelling van de commissarissen en van de Raad van Bestuur door de algemene vergadering der vennoten	
	het onbezoldigd mandaat van beheerders	
<b>Economische participatie door de leden</b>	in de behoeften van de vennoten voorzien	de uitgekeerde winst mag niet hoger zijn dan de rentevoet die de regering vastlegde voor coöperaties erkend door de Nationale Raad voor de Coöperatie
	een <i>ristorno</i> aan de vennoten (maximum 6%)	
	een matige rentevoet, beperkt tot de maatschappelijke aandelen	
<b>Autonomie en onafhankelijkheid</b>		
<b>Onderwijs, vorming en informatieverstrekking</b>		
<b>Coöperatie tussen coöperaties</b>		
<b>Zorg voor de gemeenschap</b>		een beschrijving van het sociale doel
		een beschrijving van hoe de winst besteed zal worden in

		<p>overeenstemming met het sociale oogmerk</p> <p>de vennoten streven geen of een beperkt vermogensvoordeel na</p> <p>een speciaal jaarlijks verslag vermeldt hoe de vennootschap haar sociaal doel heeft verwezenlijkt</p> <p>de vermelding dat in geval van vereffening het overblijvende kapitaal gebruikt zal worden voor een doel dat nauw aansluit bij het sociale oogmerk van de vennootschap</p>
--	--	--

Bron Eigen voorstelling o.b.v. Gijselinckx & Van Opstal, 2008a; Coates & Van Opstal, 2013 en <http://www.cooperatiefvlaanderen.be/co%C3%B6peratieve-vennootschap-met-sociaal-oogmerk>

## BIBLIOGRAFIE

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

Borzaga, C., & Loss, M. (2002). *Work integration social enterprises in Italy*. Working Papers Series, no. 02/02. Liège: EMES European Research Network.

Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 225-248.

Coates, A., & Van Opstal, W. (2013). Juridische kaders in de sociale economie: een rechtseconomische doorlichting. *OVER.WERK Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 3, 51-65.

Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). *Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models*. Working Papers Series, no. 04/04. Liège: EMES European Research Network. Geraadpleegd via <http://www.emes.net/what-we-do/publications/working-papers/work-integration-social-enterprises-in-the-european-union-an-overview-of-existing-models/#sthash.SbfKdkOe.dpuf>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010a). Social enterprise in Europe: at the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, Elsevier Ltd., 231-242. doi:10.1016/j.polsoc.2010.07.002

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010b). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Dujardin A., Mertens S. & Van Opstal W. (2008). De vennootschap met sociaal oogmerk. In W. Van Opstal, C. Gijssels, & P. Develtere (eds.). *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. (pp. 121-154). Leuven: ACCO.

De Mey, R., Breda, J., & Van Landeghem, C. (2008). *Organisatie en ontwikkeling van de sociale economie. Onderzoeksdeel 1: Ontstaan, geschiedenis en dynamiek van de sociale economie*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen. Steunpunt Werk en Sociale Economie.

De Winning (2014). *Een CVBA-VSO in de groenzorg als coherent sluitstuk in onze sociale economiewerking*. De Winning.

Febecoop. (2012). *Niche-ontwikkeling coöperatieve economie behoeftenonderzoek. De potentialiteit van de coöperatieve vennootschap (met sociaal oogmerk) in de sector van beschutte en sociale werkplaatsen*. Brussel: Febecoop.

Fici, A., & Strano, C. (2010). National report: Italy. In s.n., *Study on the implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE). Part II National Reports*. Cooperatives Europe-Euricse-KAI (pp. 671-702).

Gijselinckx, C., & Van Opstal, W. (2008a). Coöperatief ondernemen. In W. Van Opstal, C. Gijselinckx, & P. Develtere (eds.). *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. (pp. 17-38). Leuven: ACCO.

Gijselinckx, C., & Van Opstal, W. (2008b). Coöperaties. In W. Van Opstal, C. Gijselinckx, & P. Develtere (eds.). *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. (pp. 39-60). Leuven: ACCO

Gijselinckx, C., Coates, A., & Deneffe, P. (2011). *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*. Leuven: HIVA-KU Leuven.

Gijselinckx, C., & De Cuyper, P. (2013). *Naar een uitgebreide monitor voor de sociale economie in Vlaanderen. Technisch voorrapport*. Leuven: HIVA–KU Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Jacobs, L., Gijselinckx, C., & De Cuyper, P. (2014). *Naar een uitgebreide monitor voor de sociale economie in Vlaanderen. Technisch voorrapport*. Leuven: HIVA–KU Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Jacobs, L., & Lamberts, M. (2014). *Naar duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers uit de sociale economie in de reguliere economie. Lessen uit 10 unieke organisatiecases, met bijzondere aandacht voor de bouw- en zorgsector*. Leuven: HIVA–KU Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Laurelii, E., & Stryjan, Y. (2002). *National profiles of work integration social enterprises: Sweden*. EMES Working Papers, no. 02/08. Liège: EMES European Research Network.

Levanto (2014). *Blauwdruk 2 coöperaties in de bouw: cvba De Bouwerij 1.0. , cvba-vso De Bouwerij 2.0*. Levanto vzw.

Mancino, A., & Thomas, A. (2005). An Italian pattern of social enterprise: the social cooperative. *Nonprofit Management & Leadership*, 15, 357-369.

Mertens, S. (2000). Verduidelijking van het concept: naar een consensus over woordgebruik? In Defourny, J. et al. *Sociale economie. Conceptualisering, sociale tewerkstelling en buurtdiensten*. (pp. 19-41).

Nyssens M. (ed.) (2006). *Social enterprises as the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge.

Petersson, A., & Solla, I. (2012). *Leadership and its implications on work integrated social enterprises*. Master Thesis in Business Administration and Economic Studies. Gävle: University of Gävle.

Pezzini, E. (2011). L'envie de marcher ensemble. L'alliance des cooperatives Italiennes. *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, 323.

Pezzini, E., & Zandonai, F. (2010). Le développement du multisociétariat dans la coopération sociale en Italie. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 5-24. Geraadpleegd via <http://id.erudit.org/iderudit/1006088ar>

Poledrini, S. (2014). Unconditional reciprocity and the case of Italian social cooperatives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1–17. doi:10.1177/0899764013518844

Smet, K. (2006). *Bachelorproef: de cooperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid met sociaal oogmerk*. Departement handelswetenschappen en bedrijfskunde. Katholieke Hogeschool Kempen: Campus Geel.

Smit, A., van Genabeek, J., & Klerkx, M. (2008). *Europese ervaringen met sociale economie. Werk voor gehandicapten en langdurig werklozen in sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Steenssens, K., & Gijssels, C. (2014). *Empowerment als kader voor Sociale Innovatie in het Coöperatief Ondernemen*. Leuven: HIVA–KU Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Stryan, Y. (2001). The emergence of WISE in the emergence of social enterprise. In C. Borzaga, & J. Defourny (eds.), *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.

Stryjan, Y. (2002). *Work integration social enterprises in Sweden*. Working Papers Series, no. 04/02. Liège: EMES European Research Network.

Stryan, Y., & Laureli, E. (2008). *National profiles of work integration social enterprises: Sweden*. Working Papers Series, no. 02/08. Liège: EMES European Research Network.

Thomas, A. (2004). The rise of social co-operatives in Italy, Voluntas. *International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, 15(3), 243-263.

Van Opstal, W., Coates, A., & Uddin, I. m.m.v. Hollebecq, H., Jacobs, L., & Van Den Broeck, K. (2014). *Bouwstenen voor coöperatief ondernemen in Vlaanderen. Coopypaste*. Europees Sociaal Fonds. Geraadpleegd via <http://blauwdrukken.cooperatiefvlaanderen.be/>