

## Capita Selecta Recent Arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen

### Richtlijnen voor auteurs

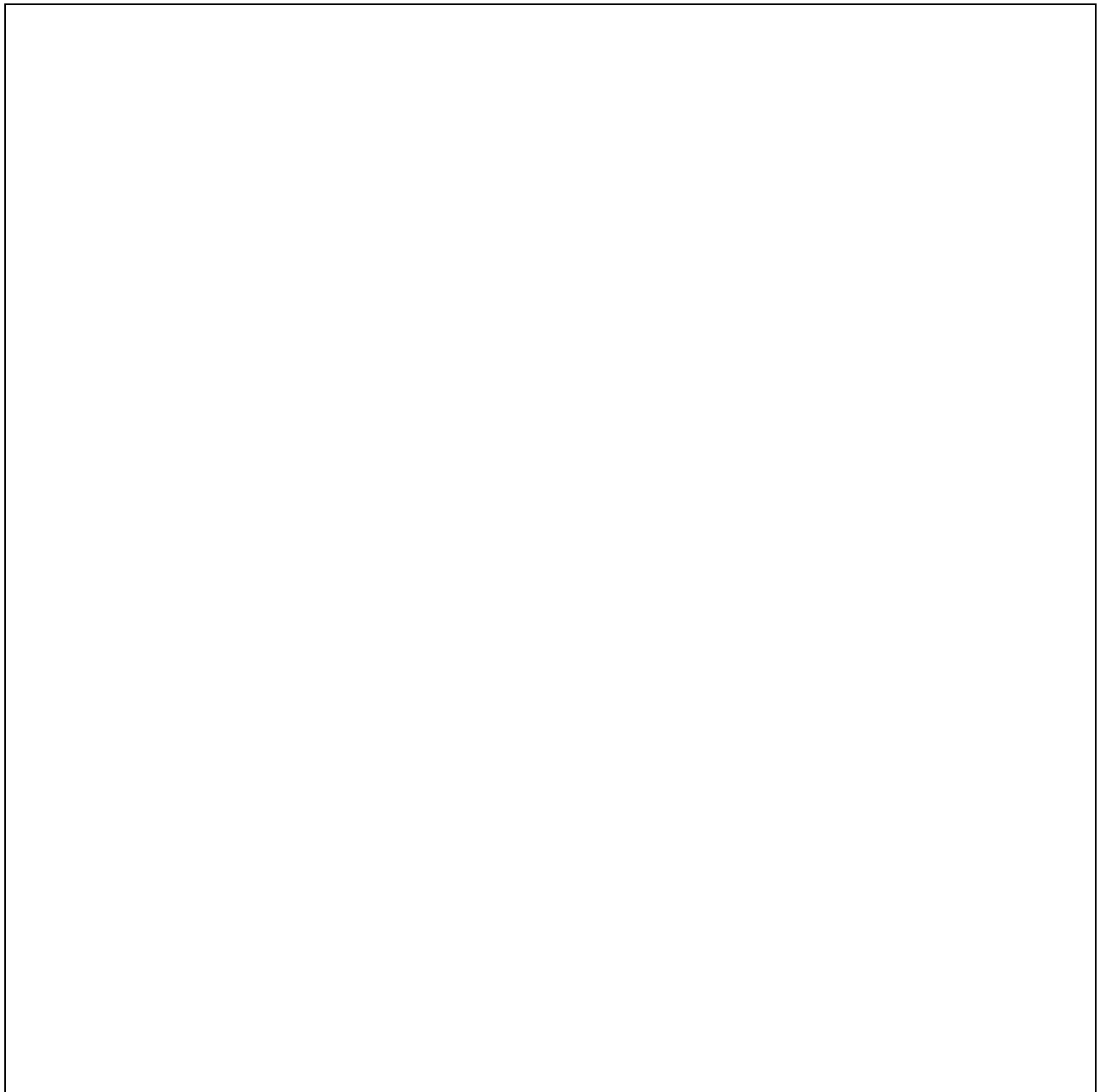
- De hoofdingeling ligt vast en bestaat uit volgende rubrieken: abstract, doelen, methoden en data, bevindingen, conclusies en beleidsimplicaties. Binnen elk tekstveld ben je vrij om *eigen indelingen en tussentitels* aan te brengen, op basis van de inhoud van het onderzoek. Ook gebruik van illustraties, figuren en tabellen is mogelijk. Gelieve deze in een afzonderlijk document bij te voegen. Vermijd voetnoten.
- Voor de referentie(s) van het samengevatte onderzoek is ruimte voorzien in de laatste rubriek van het document : daar kan je ook verwijzen naar je *eigen publicaties* (NL of anderstalig) die bij dit onderzoek horen.
- Voor bepaalde rubrieken zal meer of minder plaats nodig zijn, afhankelijk van het onderzoek. Naast de voorziene tekstvelden zijn er ook twee grijs gearceerde kaderstukken : een eerste voor de verduidelijking van begrippen en structuren en een tweede voor de methodologische toelichting. Deze ruimte kan je gebruiken *als extra tekstvelden*.
- Maak de tekst vlot leesbaar en begrijpelijk voor *niet-ingewijden* in de materie en discipline.
- Schrijf de tekst ook met het oog op het *internationale doelpubliek*, dus begrijpelijk voor niet-ingewijden in de binnenlandse context van beleid en arbeidsmarkt.

**TITEL: COÖPERATIEF ONDERNEMEN IN DE SOCIALE INSCHAKELINGSECONOMIE**

*Auteur(s): Greet Van Dooren & Peter De Cuyper*

**1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)**

De sociale inschakelingseconomie is in verandering; meer dan ooit staat de doorstroom van doelgroepwerknemers naar het normaal economisch circuit in de aandacht. Binnen deze context is de tewerkstelling in coöperatieve ondernemingen een vooralsnog minder gekende piste. Dit onderzoek gaat na of coöperatief ondernemen interessant kan zijn voor organisaties die de doorstroom van doelgroepwerknemers nastreven. Een verkennend onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van casestudies in Vlaanderen, Zweden en Italië. De goede praktijken uit de buitenlandse studies werden teruggekoppeld als inspiratie voor Vlaanderen. Uit deze verkenning blijkt dat een coöperatieve vennootschap in combinatie met een sociaal oogmerk een potentiële ondernemingsvorm is om de doorstroom van doelgroepwerknemers te bewerkstellen. Het biedt doelgroepwerknemers de mogelijkheid om samen te werken met niet-doelgroepwerknemers in een competitieve omgeving. Dit kan de barrière tussen de reguliere economie en de sociale inschakelingseconomie doorbreken. De coöperatieve principes in combinatie met een sociaal oogmerk bieden daarenboven een ondersteunende en *empowerende* omgeving voor doelgroepwerknemers. Commerciële activiteiten worden uitgebouwd waarbinnen de sociale dimensie - doorstroom van kansengroepen - een belangrijke plaats behoudt.



***Key words:***

Coöperatief ondernemen, sociale inschakelingseconomie, doorstroom.

## 2. Doelen van het onderzoek

Met dit onderzoek wensen we antwoord te geven op de vraag: 'hoe kan coöperatief ondernemen bijdragen tot de doorstroom van doelgroepwerknemers?' We bekijken deze vraag op het niveau van de coöperatieve kenmerken en op het niveau van de bedrijfsvoering. We kunnen de onderzoeksvraag op deze manier onderverdelen in de volgende subvragen:

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

*Verduidelijking van kernbegrippen + op welke wijze deze aansluiten bij de gangbare internationale definitie(s) + typisch Vlaamse begrippen en structuren*

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.

## 3. Methoden en data (voor meer methodologische toelichting kan je het kaderstuk gebruiken)

In dit rapport werd een exploratief onderzoek verricht op basis van cases in binnen- en buitenland. Het onderzoek verliep in drie stappen.

Er werd gestart met een quick scan van vijf Vlaamse coöperatieve ideeën en praktijken voor de doorstroom van doelgroepwerknemers. Deskresearch en verkennende telefonische interviews werden uitgevoerd bij Levanto vzw, WEB vzw, Talea cvba-so, Nevelland Graphics cvba-so en Passwerk cvba-so. Deze eerste fase gaf inzicht in de redenen waarom men voor een coöperatieve ondernemingsvorm kiest om doorstroom te realiseren, en welke knelpunten en aandachtspunten men daarbij ervaart.

In een tweede fase werden selecteerden we drie bestaande praktijken in binnen- en buitenland die we diepgaand bestudeerden. De aandachtspunten en knelpunten die de Vlaamse praktijken aangaven in de eerste fase werden hierbij meegenomen. Dit werd bestudeerd op drie cases: Vlaamse Nevelland, Italiaanse 'sociale tewerkstellingscoöperaties' en Kooptjänst, een 'work integration social co-op' (Zweden). De case studies werden uitgevoerd d.m.v. desk research, telefonische interviews, face to face interviews en plaatsbezoeken.

In een derde fase van het onderzoek werden de lessen en aanbevelingen afgetoetst bij relevante Vlaamse stakeholders via een seminarie en focusgroep.

## 4. Bevindingen

Uit het onderzoek kwamen verschillende bevindingen naar voor. In wat volgt structureren we de bevindingen op basis van onze onderzoeksvragen:

### **(1) Goede praktijken op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving van doorstroomcoöperaties.**

Uit het bestuderen van de Vlaamse cases, de Italiaanse sociale tewerkstellingscoöperaties en het Zweedse Kooptjänst – Work integration social so-op, vonden we verschillende goede praktijken terug op het vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving van doorstroomcoöperaties. Dit stelde ons in staat om tot een overzicht te komen van succesfactoren alsook knelpunten en uitdagingen voor de uitbouw van doorstroomcoöperaties. In wat volgt worden deze bevindingen gestructureerd samengevat.

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

Doorstroomcoöperaties moeten zich positioneren als speler op de markt naast reguliere ondernemingen. In de verschillende cases werd steeds benadrukt dat de coöperatie gemanaged moet worden zoals elke andere commerciële speler maar zonder de sociale doelstellingen uit het oog te verliezen. Een goede praktijk die naar voor kwam is het aantrekken van personen met kennis van bedrijfsvoering in de Raad van Bestuur van de coöperaties. In de Zweedse case werd daarenboven het belang van goed startup advies van gespecialiseerde organisaties aangehaald als succesfactor.

- **Financiering**

In elk van de drie onderzochte landen vonden we goede praktijken op vlak van financiering terug. Zo worden coöperaties in Italië bij wet verplicht om jaarlijks 3% van hun winst te storten in mutuele fondsen waarop ze beroep kunnen doen (o.a.) voor financiering bij de opstart. In Zweden werden regionale microfondsen opgestart die financiële ondersteuning kunnen bieden. De Vlaamse case Passwerk cvba-so trachtte andere bedrijven te overtuigen om opstart kapitaal in te brengen door hen te wijzen op de mogelijkheden die dit hen biedt om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen.

## 4. Bevindingen (vervolg)

- **HRM en het rendement van doelgroepwerknemers**

In elk van de cases werd gewezen op het belang en de meerwaarde van een combinatie van doelgroepwerknemers én niet-doelgroepwerknemers binnen de organisatie om een voldoende hoge productiviteit van de doelgroepwerknemers te garanderen. De aanwerving van niet-doelgroepwerknemers dient wel met de nodige aandacht te gebeuren omdat een goede bedrijfscultuur een noodzakelijke succesfactor is. Voor de doelgroepwerknemers is een goede omkadering belangrijk om mee te kunnen draaien in de commerciële omgeving.

De overstap van de sociale inschakelingseconomie naar een coöperatie biedt de mogelijkheid om in de bedrijfsvoering over te schakelen naar het paritair comité waar men actief is en dus af te wijken van het paritair comité van de non-profit. Dit kan voordelen bieden voor het financiële rendement van de doelgroepwerknemers. De keuze van de sector van tewerkstelling is hierbij belangrijk: het een succesfactor en uitdaging is om te kiezen voor sectoren en activiteiten in expansie en/of waar doelgroepwerknemers productiever zijn dan niet-doelgroepwerknemers.

Participatie in de bedrijfsvoering en lidmaatschap van (doelgroep)werknemers wordt in Vlaanderen niet/minder wordt nagestreefd, terwijl 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.

- **Imago**

In Vlaanderen is coöperatief ondernemen niet zo bekend. Daarenboven speelt ook het probleem dat coöperaties kampen met een imago van valse concurrenten. Een betere informatieverstrekking dringt zich op waarin aangetoond kan worden dat doelgroepwerknemers ook heel wat in hun mars hebben en coöperaties (niet te) commercieel werken.

- **Marktsetting**

De tewerkstelling van doelgroepwerknemers en het sociaal oogmerk kunnen wel een belangrijke rol spelen in het aantrekken van klanten.

- **Samenwerking**

Het laatste, maar zeker niet onbelangrijke punt zijn de voordelen die coöperaties kunnen halen uit samenwerking. In de cases werden verschillende toepassingen teruggevonden: tussen (sociale tewerkstellings)coöperaties onderling in een consortia (case van Italië), tussen een onderneming binnen de sociale inschakelingseconomie en een coöperatie (Vlaamse case Nevelland) en tussen kleine zelfstandige ondernemingen (case van Zweden). Deze samenwerkingen brachten mogelijkheden tot schaalvoordelen voor productie en kennisdeling. Bedrijven krijgen de mogelijkheid om van elkaar te leren in de bedrijfsvoering en de begeleiding van doelgroepwerknemers, worden flexibeler in het beantwoorden van de vraag van klanten en kunnen zich samen vertegenwoordigen op een hoger niveau.

### **(2) Meerwaarden van de kenmerken en principes van coöperatief ondernemen voor de doorstroom van doelgroepwerknemers.**

Een tweede onderzoeksvraag betrof de meerwaarde die de kenmerken en principes van coöperatief ondernemen kunnen spelen voor de inschakeling van doelgroepwerknemers. In de casestudies vonden we terug dat de principes van coöperatief ondernemen (vrijwillig en open lidmaatschap, democratische controle door leden, economische participatie door leden, autonomie en onafhankelijkheid, onderwijs vorming en informatieverstrekking, zorg voor de gemeenschap en coöperatie tussen coöperaties) in positieve relatie staan tot doorstroom en bedrijfsvoering. Onderstaande tabel geeft deze relaties weer.

## 4. Bevindingen (vervolg)

Principes van coöperatief ondernemen	Inschakeling 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	+	++

De principes van coöperatief ondernemen 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 duurzamere jobs gecreëerd kunnen worden voor doelgroepwerknemers. Coöperaties bieden op deze manier een antwoord 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. Een belangrijke bemerking is wel dat deze principes geen één op één relatie hebben met de coöperatieve vennootschapsvorm.



## 5. Conclusies en beleidsimplicaties

Uit de onderzochte cases kwam een reeks goede praktijken op vlak van bedrijfsvoering en operationele vormgeving van doorstroomcoöperaties naar voor. Er werd daarenboven aangetoond dat de principes van coöperatief ondernemen in positieve relatie staan tot de doorstroom van doelgroepwerknemers. Op basis van dit exploratief onderzoek kunnen we concluderen 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.

Het beleid kunnen we dan ook 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.

## 5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

*Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek*

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.