



# COÖPERATIEVE ANTWOORDEN OP MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

**Caroline Gijssels, Astrid Coates & Pauline Deneffe**

Onderzoek in opdracht van het VIONA-programma van de Vlaamse overheid, beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie



*Gepubliceerd door*  
KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN  
HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving  
Parkstraat 47 – bus 5300, BE 3000 Leuven  
[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

D/2011/4718/5 – ISBN 9789055504770

OMSLAGONTWERP Altera  
OMSLAGILLUSTRATIE © Magelaan

© 2011 HIVA-K.U.Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.  
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

# Voorwoord

---

Coöperatief ondernemen is terug van nooit weggeweest. De goesting om er zelf mee aan de slag te gaan, groeit bij ondernemers. Ze denken bewust na over hoe te ondernemen met respect voor mens en omgeving. Ze betrekken hun werknemers. En ze zien winst op de balans niet als enig doel.

Dat is een goede keuze. Coöperaties hebben niet alleen getoond dat ze bestand zijn tegen economische schokken in crisistijden, maar weten ook verrassend passende antwoorden te formuleren op maatschappelijke noden. Antwoorden die samen gezocht worden en waarbij iedereen baat heeft. En dat is precies de ingesteldheid, die we vandaag nodig hebben om de uitdagingen aan te pakken. Hoe kunnen we er bijvoorbeeld voor zorgen dat iedereen kan beschikken over betaalbare energie? Hoe organiseren we ons op de toenemende vraag naar ouderenzorg en kinderopvang? Ik ben ervan overtuigd dat veel mensen graag meestappen in een verhaal van samen verantwoordelijkheid opnemen en oplossingen bedenken. Ik denk bijvoorbeeld aan wijkbewoners die gezamenlijk investeren in een windmolen of aan buurtopvang voor kinderen.

Laat het duidelijk zijn: coöperatief ondernemen is een model met toekomst. De tijdsgeest is er klaar voor, goede voorbeelden wakkeren goesting bij nieuwe ondernemers aan, en vooral er is nog heel wat onontgonnen gebied vol nieuwe coöperatieve kansen te ontdekken. Daarom heb ik een strategisch actieplan opgesteld, met alle betrokkenen. Met als doel coöperatief ondernemen breed bekend te maken en geïnteresseerde ondernemers op weg te helpen. Dat alles dient te worden geruggesteund door wetenschappelijk onderzoek.

Dat is precies wat dit onderzoeksrapport doet. Hierin vindt u niet alleen een analyse van de maatschappelijke return van bestaande Vlaamse en internationale

coöperatieve modellen. Het rapport bevat daarnaast beleidsaanbevelingen om zo'n modellen in de toekomst nog beter te ondersteunen vanuit de overheid.

Veel leesplezier en inspiratie!

Freya Van den Bossche

Vlaams minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie

# Dankwoord

---

Dit onderzoek kwam tot stand dankzij de coöperatie van heel veel personen en organisaties. De onderzoekers danken vooreerst Vlaams minister van Sociale Economie, mevrouw Freya Vandenbossche, en Vlaams Minister voor Werk, de heer Philippe Muyters, alsook het departement Werk en Sociale Economie voor het gestelde vertrouwen en de financiering van dit onderzoek in het kader van het VIONA Programma.

Eveneens dank aan het secretariaat en de communicatiedienst van HIVA-K.U.Leuven voor de professionele ondersteuning bij de opmaak van dit rapport en bij de organisatie van de studiereizen en workshops die in het kader van dit onderzoek georganiseerd werden. In het bijzonder dank aan Liesbeth Villa, Kathleen Postelmans en Kristel Michiels.

Ook dank aan Marleen Deneff (advocaat bij kantoor Curia cvoa, docent HUB en Universiteit Antwerpen (Acerta Leerstoel Social profit) voor haar advies en input bij dit onderzoek.

We danken ook al wie bij dit onderzoek betrokken was als lid van de Bijzondere Werkgroep Sociale Economie, deelnemer aan een workshop of als respondent van een van de vele interviews die we afnamen. Een lijst van respondenten vindt u in bijlage 1.

Caroline Gijssels & Astrid Coates  
Leuven, 31 mei 2011



# Inhoud

---

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>1   Situering en opzet</b>	<b>15</b>
1.1 Maatschappelijke noden en de zoektocht naar nieuwe antwoorden die hierop een antwoord kunnen bieden	15
1.2 Herontdekking van het coöperatief model	18
1.3 Onderzoeksvragen en -opzet	20
1.3.1 Onderzoeksvragen	20
1.3.2 Onderzoeksopzet	20
<b>2   Coöperatief ondernemen: een inleiding</b>	<b>27</b>
2.1 Coöperatief ondernemen: een definitie	27
2.2 Tradities van coöperatief ondernemen	32
2.3 Motieven om coöperatief te ondernemen	33
2.3.1 Korte geschiedenis en breedbeeld van de coöperatieve sector	33
2.3.2 Tegemoet komen aan een nood	36
2.3.3 Ledenvoordelen	37
2.3.4 Maatschappelijke meerwaarden	38
2.4 Wettelijk kader met betrekking tot coöperaties en vennootschappen met sociaal oogmerk in België	39
<b>3   Coöperaties in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en duurzame energie</b>	<b>41</b>
3.1 Inleiding	41
3.2 Coöperatieve kinderopvang	42
3.2.1 Coöperatieve kinderopvang wereldwijd	42
3.2.2 Types	47
3.2.3 Kwaliteit van dienstverlening en arbeid	49
3.2.4 Democratische participatie	50
3.2.5 Financiering	51

3.3	Coöperaties in de zorg	52
3.3.1	Zorgcoöperaties wereldwijd	52
3.3.2	Types	68
3.3.3	Kwaliteit	69
3.3.4	Democratische participatie	71
3.3.5	Financiering	72
3.4	Coöperaties en wonen	73
3.4.1	Coöperatieve huisvesting wereldwijd	73
3.4.2	Types	91
3.4.3	Kwaliteit	92
3.4.4	Democratische participatie	94
3.4.5	Financiering	95
3.5	Energiecoöperaties	96
3.5.1	Energiecoöperaties wereldwijd	96
3.5.2	Types	109
3.5.3	Kwaliteit	110
3.5.4	Democratische participatie	111
3.5.5	Financiering	112
3.5.6	Besluit	113
<b>4</b>	<b>  Inzichten voor coöperatieve businessmodellen en statuten</b>	<b>117</b>
4.1	Bouwstenen voor coöperatieve businessmodellen	118
4.1.1	Leden	119
4.1.2	Dienstverlening	121
4.1.3	Ledenrelaties en interne meerwaarden	123
4.1.4	Coöperatief kapitaal	126
4.1.5	Een mix van inkomsten	129
4.1.6	Externe meerwaarden	129
4.2	Statuten van Vlaamse coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen	131
4.2.1	Eerste analyse vergelijking coöperatieve statuten Vlaanderen	132
4.2.2	Algemene conclusie	163
<b>5</b>	<b>  De beleidscontext</b>	<b>167</b>
5.1	Inleiding	167
5.2	Nationale en regionale beleidsmaatregelen	168
5.2.1	Vennootschapsvormen voor coöperatief ondernemen	168
5.2.2	Andere ondersteunende maatregelen voor coöperaties	176
5.3	Coöperaties en het Europees recht	179
5.3.1	Europa en coöperaties	179
5.3.2	Staatssteun en coöperaties	182
<b>6</b>	<b>  Samenvattend besluit</b>	<b>205</b>
6.1	Onderzoeksopzet	205
6.2	De resultaten kort samengevat	208
6.2.1	Wat is coöperatief ondernemen?	208
6.2.2	Statuten van coöperaties	209
6.2.3	Coöperatie en hun ledenrelaties	209
6.2.4	Coöperaties en hun stakeholders	211
6.2.5	Coöperaties en Europa	211



<b>- BIJLAGEN -</b>	<b>213</b>
bijlage 1 Contactpersonen cases	215
bijlage 2 Statuten Vlaamse cases	217
bijlage 3 Resultaten enquête	237
<b>Bibliografie</b>	<b>243</b>
<b>Lijst van geraadpleegde websites</b>	<b>249</b>



# Inleiding

---

Dit is een rapport over *ondernemen*, over bedrijfseconomische manieren van handelen en produceren, over de zoektocht naar efficiëntie en performantie, met als voornaamste doel antwoorden te formuleren op maatschappelijke vraagstukken. Het gaat meer bepaald over ondernemen dat gericht is op de creatie van meerdere waarden, waarbij maximalisatie en continuïteit van gebruikswaarde centraal staan, niet maximalisatie van financiële aandeelhouders- of eigenaarswaarde. Met ‘*capital as the servant, not the master of the organisation*’ (McPherson, 1996).

Nog specifieker gaat dit rapport over *samen ondernemen*, met verschillende betrokken partijen (consumenten of cliënten, werknemers, investeerders, overheden, ...) samen, in een voortdurende zoektocht naar een evenwicht tussen de middelen die ze kunnen inbrengen en tussen de belangen die ze hebben. Het gaat om *coöperatieve manieren van ondernemen*.

In dit rapport verkennen we coöperatieve, bedrijfseconomische antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in de specifieke domeinen van kinderopvang, zorg, huisvesting en duurzame energie. Er zijn nog veel meer maatschappelijke uitdagingen in veel meer verschillende sectoren op te noemen die allemaal om innovatieve antwoorden vragen. Maar het zou nog veel meer tijd, bladzijden en inkt vragen dan er al in dit rapport gegaan zijn om hier dieper op in te gaan.

De opdracht die ten grondslag ligt aan dit rapport werd geformuleerd door de Vlaamse Minister van Sociale Economie. Enerzijds vanuit het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen, anderzijds vanuit de zoektocht naar innovatieve financierings- en organisatie modellen in antwoord op de uitdagingen waar we in Vlaanderen voor staan, en met name dan in eerste instantie uitdagingen in de hoger beschreven domeinen.

De auteurs zijn onderzoekers aan het HIVA,<sup>1</sup> een multidisciplinair onderzoeksinstituut van de K.U.Leuven, en de Law Research School van de Universiteit Antwerpen.<sup>2</sup> Het HIVA heeft een traditie opgebouwd van onderzoek naar sociale economie en naar coöperatief ondernemen. Daarbij bestuderen we de coöperatieve sector in België zowel als internationaal. Wat België betreft gaven we in 2008 in het kader van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen met de steun van Cera en in samenwerking met collega's van het Centre d'Economie Sociale van de universiteit van Luik bij Acco het boek *'Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk'* uit (Van Opstal, Gijssels & Develtere, 2008). In een *CoopDirect*, een publicatie eveneens in het kader van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, verkenden we reeds kort de mogelijkheden van coöperatieve kinderopvang (Gijssels & Van Opstal, 2010) en in verschillende wetenschappelijke papers en artikels zoomden we in op coöperatieve modellen in de zorg (Van Opstal & Gijssels, 2008; Van Opstal, 2008). Samen met Astrid Coates van de Law Research School van de Universiteit Antwerpen hebben we ook onderzoek verricht naar de juridische vormen in de sociale economie, waaronder de coöperaties en de vennootschappen met sociaal oogmerk. De Law Research School van de Universiteit Antwerpen heeft een traditie van onderzoek naar de juridische aspecten van ondernemingen in de sociale economie (zie Coates, Van Steenberge & Deneef, 2008; Coates, 2009 & Coates, 2011).

Het onderzoek dat aan de basis lag van de publicatie van dit rapport, werd gefinancierd in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie.

Dit rapport bevat informatie voor iedereen die geïnteresseerd is in de coöperatieve ondernemingsvorm. Wil u weten wat 'coöperatief ondernemen' precies inhoudt, dan kan u dat lezen in hoofdstuk 2 *'Coöperatief ondernemen'*. Hoe coöperatief ondernemen vorm kan krijgen als antwoord op maatschappelijke uitdagingen beschrijven we in hoofdstuk 3 *'Coöperaties in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en duurzame energie: een verkenning'*. We presenteren in dit hoofdstuk ook een aantal concrete cases van coöperaties uit Vlaanderen, Finland, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. U vindt ze makkelijk terug in de leeskaders. *Bouwstenen voor coöperatieve ondernemingsmodellen en inzicht in de statuten van coöperaties* vindt u in hoofdstuk 5. *Cruciale elementen uit de beleidscontext* vindt u in hoofdstuk 5 met aandacht

---

1 Caroline Gijssels is onderzoeksleider aan het HIVA en coördineerde en finaliseerde de onderzoekswerkzaamheden in het kader van dit onderzoek. Ze is verbonden aan het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen. Pauline Deneef was van 15 september 2010 tot 18 februari 2011 als junior onderzoeker werkzaam op dit onderzoeksproject. Caroline Gijssels dankt eveneens in het bijzonder de medewerkers van het HIVA-secretariaat (Kathleen Postelmans en Kristel Michiels) en de communicatiedienst (Liesbeth Villa) voor hun goede zorgen bij het tot stand komen van dit rapport.

2 Astrid Coates is doctoranda aan de Law Research School van de Universiteit Antwerpen, verbonden aan de Acerta Leerstoel en het Steunpunt Werk en Sociale Economie. Als juriste heeft ze zich over de juridische aspecten van deze studie ontfemd. Zij dankt uitdrukkelijk Marleen Deneef, advocaat bij kantoor Curia cvoa, docent aan de HUB en de Universiteit Antwerpen (Acerta Leerstoel Social profit), voor haar advies en input bij dit onderzoek.

voor het Europees beleidskader inzake mededingingsrecht, staatssteun en modaliteiten voor samenwerking tussen overheden en private partners. Hoofdstuk 1 vormt een inleiding op de materie met daarin onder andere een toelichting bij de onderzoeksvragen en het onderzoeksopzet. In het samenvattend besluit (hoofdstuk 6) vatten we de grote lijnen uit dit rapport nog eens kort samen.

De auteurs wensen u veel inspiratie!

Leuven, 31 mei 2011



# 1 | Situering en opzet

---

## 1.1 Maatschappelijke noden en de zoektocht naar nieuwe antwoorden die hierop een antwoord kunnen bieden

Vlaanderen staat voor grote maatschappelijke uitdagingen op vlak van demografie, globalisering en milieu. In haar project Vlaanderen in Actie formuleert de Vlaamse overheid het ambitieuze doel een innovatiegedreven, ecologisch duurzame en sociaal warme samenleving te realiseren en Vlaanderen daarmee naar de top 5 van de Europese regio's te brengen ([www.vlaandereninactie.be](http://www.vlaandereninactie.be)).

De maatschappelijke uitdagingen zijn enorm, de overheidsmiddelen beperkt. De ambitieuze doelstellingen nopen tot het zoeken naar nieuwe antwoorden waarbij publieke en private actoren op een verantwoorde en verantwoordelijke manier samen werken. De overheid is kader scheppend, voorwaarden creërend, en stuurt sterk aan op samenwerking en zelfredzaamheid.

Men zoekt naar nieuwe modellen die noodzakelijke dienstverlening kunnen aanbieden, met garantie van kwaliteit, participatie en toegankelijkheid, én met kwalitatieve bijdrage op vlak van tewerkstelling en duurzame ontwikkeling. Naast een oplossing voor het financieringsprobleem wil men tegelijkertijd participatie van gebruikers en werknemers realiseren én gezamenlijke verantwoordelijkheid en solidariteit en meer sociale cohesie bewerkstelligen. Er wordt gezocht naar nieuwe manieren om samen behoeften te bepalen en antwoorden erop te formuleren, samen verantwoordelijkheid op te nemen, samen te organiseren-beheren-controleren, samen te financieren.

De nood groeit dus aan innovatieve organisatiemodellen die:

- op een alternatieve manier financiële middelen ophalen in de markt en dit op een manier die lokale financiële verankering waarborgt;
- daarbij dienstverlening aanbieden op een manier die de kwaliteit, de toegankelijkheid en de duurzaamheid van de dienstverlening doen primeren op korte termijn financieel gewin;

- beantwoorden aan de lokale noden van de gebruikers én de aanbieders;
- participatie van diverse stakeholders vorm geven;
- een kwalitatieve bijdrage op vlak van tewerkstelling bieden;
- een (meer) optimaal antwoord bieden op huidige en toekomstige maatschappelijke noden binnen de principes van de sociale economie.

Ondertussen groeien van onderuit initiatieven op het vlak van:

- mobiliteit waarbij gezinnen bijvoorbeeld aan autodelen doen;
- consumptie en productie van (duurzame) energie en nutsvoorzieningen;
- wonen, waarbij gezinnen hedendaagse vormen van groepswonen ontwikkelen om individueel maar tezelfdertijd solidair en vaak ook milieuvriendelijk te wonen;
- combinatie van wonen en zorg;
- kinderopvang;
- buurtinitiatieven gecombineerd met de bevordering van sociale cohesie;
- zorg voor hulpbehoevende ouderen en minder validen;
- ...

Vaak gebeurt dit op initiatief van het lokale middenveld, maar vaak ook op initiatief van losse verbanden van particuliere burgers. In een heel aantal gevallen wordt expliciet naar vormen van publiekprivate samenwerking gezocht.

Omwille van de inherente eigenschappen van het coöperatieve model, wordt dit, door mensen die het kennen of op zoek gaan naar dergelijke alternatieve organisatievormen, (her)ontdekt. Met name ook in combinatie met het statuut van ‘vennootschap met sociaal oogmerk’ (VSO) wordt de coöperatie als een mogelijk bedrijfseconomisch én maatschappelijk verantwoord initiatief gezien (Van Opstal, Gijselinckx & Develtere, 2008; Gijselinckx & Van Opstal, 2008a en b; Van Opstal, 2008).

Met het coöperatieve model wordt verwezen naar een manier van ondernemen waarvan de principes omstreeks het midden van de 19de eeuw vanuit verschillende tradities en in vanuit ervaringen in verschillende sectoren (consumptie, spaar- en kredietwezen, landbouw, retail, ...) geformuleerd werden. De ontwikkeling van die coöperatieve ondernemingswijze gebeurde ook in die tijd in het kader van een zoektocht naar een alternatief economisch bestel. Een zoektocht waarin getracht werd ondernemingsvormen en –principes te vinden die welvaart en welzijn bij zo groot mogelijke groepen van de bevolking moesten brengen en niet voorbehouden voor een beperkte, kapitaalkrachtige elite. Een zoektocht naar ondernemingsmodellen waarin zelfredzaamheid, zelfverantwoordelijkheid, democratie, gelijkheid, rechtvaardigheid, onderlinge solidariteit en samenwerking cruciale elementen waren. Vandaag de dag zijn dit nog steeds basiswaarden die door



coöperaties wereldwijd worden erkend en nagestreefd in hun bedrijfsvoering (we gaan hier in hoofdstuk 2 dieper op in).

Al gedurende meer dan anderhalve eeuw en wereldwijd heeft deze manier van ondernemen haar vitaliteit en performantie bewezen. Het is zeker geen eenvoudige manier van ondernemen want belangen moeten voortdurend afgewogen en balansen voortdurend gezocht worden. Veel coöperaties zijn in de loop der jaren onderuit gegaan aan interne moeilijkheden, onder druk van de concurrentie op de markt. Coöperaties gingen onderuit omdat ze hun eigenheid uit het oog verloren, tot ‘business as usual’ verwerden en praktijken kopieerden van concurrenten in de markt, of in tijden van schaalvergrotingen fusies aangingen met niet-coöperatieve ondernemingen en hun coöperatieve stempel niet of onvoldoende op de samenwerking drukten of konden drukken (Côté, 2001; Defourny, Simon & Adam, 2002; Gijselinckx, Develtere & Raymaekers, 2006). Toch vindt het model zich steeds opnieuw uit, soms in eenzelfde organisatie, maar even goed in andere, in andere tijden en in andere contexten. Hernieuwde aandacht voor de eigenheid, de waarden, de plaats, de rol en de verwachtingen van de leden liggen aan de oorsprong van wedergeboortes van coöperaties. Nieuwe, op tijd en ruimte afgestemde verwachtingen en noden liggen aan de opkomst van steeds nieuwe coöperaties (Gijselinckx, Develtere & Raymaekers, 2006; Van Opstal, Gijselinckx & Develtere, 2008), in noord en zuid, oost en west (Defourny, Develtere, Fonteneau & Nyssens, 2009). Deze verwachtingen en noden situeren zich op economisch, zowel als op sociaal, maatschappelijk en, de jongste jaren ook in toenemende mate op ecologisch vlak. Coöperaties worden steeds opnieuw uit nood geboren.

Altijd weer ontwikkelen zich gelijkaardige initiatieven die een oplossing willen bieden voor oude en nieuwe sociale en maatschappelijke problemen: problemen van tewerkstelling en milieu, van eerlijke handel, zorg en welzijn, duurzame mobiliteit, duurzame energie, duurzame productie en consumptie, ... In de onderzoeksliteratuur worden ondernemingen die de coöperatieve principes volgen, omwille van de alternatieve manier van ondernemen die hen kenmerkt, erkend als een belangrijke pijler van de ‘derde sector’, tussen de private winstgedreven private sector en de publieke sector, naast de mutualiteiten en de non profit verenigingen (zie o.m. Borzaga & Defourny, 2000; Defourny et al., 2001; Defourny et al., 2009; Defourny et al., 1999; Develtere, 2006; Nyssens et al., 2006).

Met de evolutie van ‘*government naar governance*’ die zich in Europa en in verschillende sectoren steeds verder doorzet (Iliopoulos & Valentinov, 2009), of van ‘*welvaartstaat naar welvaartspartenaariaat*’ (Salamon, 2010), ook wel de ‘*welvaartstriangel*’ genoemd (Evers, 1990, 1995; Evers et al., 2004; Eme, 1991; Laville, 1992, 1994; Pestoff, 1998, 2005), wordt met name ook het coöperatieve model van ondernemen, de jongste jaren herontdekt door individuele burgers, ondernemers, orga-

nisaties uit de civiele maatschappij en overheden. Verschillende manieren van *co-productie* (waarbij burgers participeren in de productie van (semi)publieke goederen en diensten) en *co-governance* (waarbij burgers en hun organisaties samen met publieke overheden participeren in de besluitvorming en de planning van maatschappelijke dienstverlening kunnen worden geobserveerd (Brandsen & Pestoff, 2006). Coöperaties bevinden zich in deze domeinen in een ‘coöperatief trilemma’ (Gijssels, Develtere & Raymaekers, 2006; Gijssels & Develtere, 2008), wat betekent dat ze moeten rekening houden met de vereisten van de markt, de overheid, zowel als de civiele maatschappij.

## 1.2 Herontdekking van het coöperatief model

Op dit ogenblik is er sprake van een herontdekking van het coöperatief model – internationaal zowel als in België (Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005; Gijssels, Develtere & Raymaekers, 2006; Van Opstal, Gijssels & Develtere, 2008).

De Algemene Vergadering van de Verenigde Naties riep op 18 december 2009 het jaar 2012 uit tot het Jaar van de Coöperatie. Ze vraagt daarbij om maatregelen en de creatie van een ondersteunende en faciliterende omgeving voor coöperatief ondernemen, om het bewustzijn van het publiek te verhogen dat coöperaties een belangrijke bijdrage leveren op vlak van tewerkstelling en socio-economische ontwikkeling en om wetenschappelijk onderzoek en de verzameling van statistische data over de activiteiten van coöperaties en de socio-economische impact van coöperaties.<sup>3</sup>

Ook de *Promotion of Cooperatives Recommendation No. 193* van de Internationale Arbeidsorganisatie (2002) erkent coöperaties als een belangrijk instrument voor het verbeteren van de levens- en werkomstandigheden van mannen en vrouwen. Door de specifieke eigenaarsstructuur van coöperaties zijn ze volgens de IAO van nature geneigd winststreven te combineren met het nastreven van welvaart en welzijn van hun leden en van de gemeenschap waarin hun leden leven. De IAO beveelt dan ook aan om de coöperatieve identiteit te versterken en te promoten en maatregelen en beleidskaders uit te werken om de ontwikkeling van coöperaties te ondersteunen.<sup>4</sup>

Eenzelfde oproep is te lezen in de Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's over de bevordering van coöperatieve vennootschappen in Europa (COM(2004)18). Omwille van haar inherente kenmerken en met name omwille van de dubbele band van de coöperatie met haar leden (als gebruikers én als eigenaars) omschreef de Europese Commissie in haar Groenboek over Maat-

---

3 [www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm](http://www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm).

4 [www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193](http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193).

schappelijk Verantwoord Ondernemen (18 juli 2001) de coöperatie als een ideaal instrument om op een maatschappelijk verantwoorde manier te ondernemen: ‘An enterprise that is free from the primary need to provide a return to investors is also free to take a long-term view of the interests of its stakeholders, be they customers, employees or the wider community’.<sup>5</sup>

De ICA heeft 249 ledenorganisaties (organisaties van coöperaties) in 94 landen wereldwijd, die samen meer dan 1 miljard coöperatieve leden tellen, meer dan 100 miljoen jobs creëren en actief zijn in zowat alle denkbare economische sectoren. De top 300 van de coöperaties die door de ICA in de wereld geïdentificeerd werden zijn samen goed voor een turnover die gelijk staat aan het bruto binnenlands product van Canada ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)). *CooperativesEurope*, het Europese regionale bureau van de ICA, telt 178 ledenorganisaties uit 37 landen, gespreid over 6 Europese sectorale ledenorganisaties. Samen tellen ze 160 000 coöperaties actief, goed voor 123 miljoen leden en 5,5 miljoen jobs. Werknemerscoöperaties en sociale coöperaties in Europa stellen in totaal zo’n 1,5 miljoen mensen tewerk ([www.coopseurope.coop](http://www.coopseurope.coop)).

In België en Vlaanderen wordt het coöperatief model (her)ontdekt door steeds meer mensen en organisaties die op een bedrijfseconomische manier maatschappelijke noden willen lenigen. Zo ontstonden coöperaties in de domeinen van duurzame energie en duurzame productie en consumptie, solidair wonen, buurt- en nabijheidsdiensten, welzijns- en gezondheidszorg en mobiliteit en hebben we weet van zich ontwikkelende initiatieven in de domeinen van kinderopvang en woon-zorg combinaties. Steeds meer mature coöperaties uit traditionele sectoren als bank- en verzekeringswezen, landbouw en farmaceutische distributie herontdekken en herbenutten ook hun coöperatieve identiteit. Ook nieuwe coöperaties die in de loop der jaren ontstonden, dragen de coöperatieve identiteit sterker uit. Een aantal coöperaties hebben zich verenigd in *CoopKracht*, een vereniging van mens- en milieuvriendelijke coöperaties. Nieuwe advies- en ondersteuningsstructuren voor coöperaties zien het daglicht (bijvoorbeeld *Coop-Consult*) en oude profileren zich sterker (bijvoorbeeld *Febecoop Adviesbureau*). Uitwisselingen tussen coöperatieve ondernemers worden georganiseerd (onder andere de *Themacafé's* van *CoopKracht*) en websites en toegankelijke uitgaven over coöperatief ondernemen zagen de jongste jaren het levenslicht (onder andere de *CoopKrant* van *CoopKracht*, maar ook de *E-notes*, *Nieuwsflashes*, *CoopDirects* en andere publicaties van het *Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen* dat in 2006 door de coöperatie Cera werd opgericht en dat zich tot doel stelt de ontwikkeling van het coöperatief ondernemen in België te ondersteunen). Onder meer door deze evoluties in het veld van het coöperatief ondernemen en de academische wereld herontdekken meer en meer mensen en organisaties het coöperatief ondernemen – ook als model om tegemoet te komen aan maatschappelijke noden.

---

5 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

## 1.3 Onderzoeksvragen en –opzet

### 1.3.1 Onderzoeksvragen

De vragen waarop we in dit onderzoeksrapport een antwoord zoeken zijn de volgende:

- welke coöperatieve modellen bestaan er momenteel als economische instrumenten om in te spelen op maatschappelijke noden in België?
- welke buitenlandse coöperatieve modellen zijn succesvol (met betrekking tot relevante parameters financiële leefbaarheid, toegevoegde waarde tewerkstelling, kwaliteit van tewerkstelling, duurzaam karakter van het ondernemingsmodel)?
- welke kenmerken van deze binnen- en buitenlandse modellen maken hen geschikt om maatschappelijke noden te lenigen? Welke elementen hiervan zijn nuttig ter versterking van innovatief ondernemerschap ten behoeve van maatschappelijke uitdagingen?
- welke beleidsmaatregelen werken opvallend ondersteunend voor innovatief coöperatief ondernemerschap in functie van het lenigen van hedendaagse maatschappelijke behoeften, welke werken tegen?

### 1.3.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit rapport verliep in verschillende fasen:

- exploratie van coöperatieve modellen als antwoord op maatschappelijke uitdagingen in België;
- exploratie van coöperatieve modellen als antwoord op maatschappelijke uitdagingen in het buitenland. Gegeven interessante en goed gedocumenteerde ontwikkelingen in Italië, Finland, Zweden, het Verenigd Koninkrijk focussen we op deze landen;
- analyse van kritische succesfactoren, alsook van knelpunten en uitdagingen van het coöperatief model. We beperken ons hierbij tot model-interne factoren, i.c. kenmerken die eigen zijn aan het coöperatief ondernemingsmodel zelf;
- input voor businessmodellen voor coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen;
- aanbevelingen voor een beleid ter ondersteuning en versterking van het innovatief ondernemerschap in functie van het lenigen van maatschappelijke behoeften.

#### 1.3.2.1 Exploratie van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in Vlaanderen

In een eerste fase exploreerden we bestaande coöperatieve modellen voor het lenigen van hedendaagse maatschappelijke behoeften in Vlaanderen. Op basis van

voorgaand onderzoek en contacten die we in het kader van het *Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen* met de *Nationale Raad voor de Coöperatie*<sup>6</sup> en het veld in Vlaanderen hebben, kwamen we coöperaties op het spoor die actief zijn op het vlak van welzijns- en gezondheidszorg, kinderopvang, buurt- en nabijheidsdiensten, duurzame productie en consumptie (inclusief energie), huisvesting en mobiliteit.

Omdat niet alle coöperaties een erkenning hebben aangevraagd bij de *Nationale Raad voor de Coöperatie* en omdat startende coöperaties of initiatieven die geïnteresseerd zijn in het coöperatieve model maar nog niet tot concrete realisatie ervan overgegaan zijn in deze vroege fase niet reeds een erkenning kunnen aangevraagd hebben, lanceren we daarnaast in het najaar van 2010 ook een oproep tot bekendmaking van bestaande en startende coöperaties en in het coöperatief model geïnteresseerde initiatieven in de domeinen van welzijns- en gezondheidszorg, kinderopvang, buurt- en nabijheidsdiensten, duurzame productie en consumptie (inclusief energie), huisvesting en mobiliteit. Dit gebeurde via de communicatiekanalen van het *Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen*, alsook van het Departement Werk en Sociale Economie, consultants actief op het terrein van het coöperatief ondernemen (met name *CoopConsult* en *Febecoop Adviesbureau*), solidaire financiers, startcentra en het *Overlegplatform voor de Sociale Economie in Vlaanderen* (VOSEC). De resultaten van deze enquête vindt u in bijlage 3 van dit rapport.

Door middel van deze zoekstrategieën bekwamen we een lijst van bestaande, startende en in het coöperatief model geïnteresseerde initiatieven in de voornoemde domeinen van maatschappelijke dienstverlening in Vlaanderen. Deze lijst pretendeert niet exhaustief te zijn, maar wel een breed beeld te geven van coöperatief ondernemen in antwoord op maatschappelijke uitdagingen. Uit deze lijst selecteerden we 9 bestaande coöperaties voor meer diepgaand onderzoek in functie van de *oplijsting en conceptualisering van bouwstenen voor businessmodellen van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*. Criteria voor de selectie van deze coöperaties zijn: sector (duurzame energie, wonen, zorg), grootteklasse in termen van tewerkstelling (van 0 betaalde werknemers tot enkele tientallen), en leeftijd (de oudste case werd in 1991 opgericht, de jongste in 2011).

We presenteren de cases aan de hand van meer diepgaande informatie uit documenten en interviews. Aldus krijgt de lezer een beeld van de eigenheid van coöperatief ondernemen in de bestudeerde domeinen van maatschappelijke dienstverlening. Een analyse van de statuten geeft een inzicht in de uiteenlopende manieren waarop de onderzochte cases een juridische onderbouw krijgen, verhoudingen en zeggenschap, rechten en plichten worden geregeld.

<sup>6</sup> Via de Nationale Raad voor de Coöperatie beschikken we over de lijst van erkende coöperaties. De lijst zelf bevat weinig meer dan de naam van de erkende coöperatie. Door middel van een analyse van websites van de coöperaties gingen we na of de erkende coöperatie zich in de domeinen van welzijns- en gezondheidszorg, kinderopvang, buurt- en nabijheidsdiensten, duurzame productie en consumptie (inclusief energie), huisvesting en mobiliteit situeren.

### 1.3.2.2 Exploratie van coöperatieve modellen in het buitenland

Op basis van de ons bekende onderzoeksliteratuur en interviews met vertegenwoordigers van het coöperatief ondernemen verzamelden we informatie over coöperatieve modellen in het buitenland. We focussen hierbij vooral op Finland, Italië, Zweden en de UK, omdat deze landen reeds een zekere traditie hebben opgebouwd op vlak van coöperatief ondernemen in de gevraagde domeinen. Hierbij stonden ze overigens model voor gelijkaardige ontwikkelingen in andere landen, omdat het overheidsbeleid in deze landen erg stimulerend is ten aanzien van de ontwikkeling van coöperaties in deze domeinen en er sterke ondersteunende instanties voor coöperatief ondernemen aanwezig zijn. De landen zijn ook omwille van hun beleidscontext interessant. Ze worden gekenmerkt door een verschillend type verzorgingsstaat zoals dat in de typologie van Europese welvaartsstaten van Esping-Andersen werd uitgewerkt. Het Verenigd Koninkrijk kan als een liberale verzorgingsstaat getypeerd worden, België als een conservatieve-corporatistische verzorgingsstaat, Finland en Zweden als een sociaaldemocratische verzorgingsstaat en Italië als een rudimentaire verzorgingsstaat. Afhankelijk van het type verzorgingsstaat is er meer of minder invloed door de overheid bij de voorziening van sociale diensten (veel in Scandinavië, weinig in het Verenigd Koninkrijk) (zie ook Coates, 2011).

In het bijzonder zochten we in de verschillende landen informatie over de genese van de coöperatieve modellen in de gevraagde sectoren, de types van coöperaties, de financieringsstructuur, de plaats van de leden en de werknemers in de modellen en de wijze waarop desgevallend multistakeholdership en de samenwerking met de overheid georganiseerd wordt.

Italië staat bekend om zijn sociale coöperaties, ontstaan in de late jaren 1980 en geïnstitutionaliseerd in de wet op de sociale coöperaties van 1991, op een ogenblik van groeiende maatschappelijke noden en een beperkt en krimpend overheidsbudget (Thomas, 2004). Hun ontstaan en ontwikkeling wordt gevolgd en gedocumenteerd door verschillende Italiaanse wetenschappers (zie o.m. Thomas, 2004; Borzaga & Santuari, 2000; Borzaga, 2007; Borzaga, Galera & Zandonai, 2008). Anno 2008 telde Italië meer dan 7 300 sociale coöperaties, voor het merendeel werknemerscoöperaties, die sociale doelstellingen realiseren op vlak van (gezondheids-)zorg, persoonlijke dienstverlening en onderwijs. Interessant aan de Italiaanse sociale coöperaties is het multi-stakeholder karakter van deze ondernemingen (Borzaga, Galera & Zandonai, 2008; *interviews* Borzaga, Scalvini, Scarpi, Zandonai). Het was een belangrijke inspiratiebron voor onder andere de ontwikkeling van de Franse '*Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC)*' (Fraisie, 2008).

Ook het Verenigd Koninkrijk kende de jongste jaren een snelle groei van coöperaties in sectoren zoals duurzame energie, gezondheids- en welzijnszorg en kinderopvang. De coöperatieve sector met haar belangrijkste exponent *CooperativesUK* - een ledenorganisatie van coöperaties, federaties van coöperaties en ondersteu-

ningsstructuren voor de coöperatieve sector in het Verenigd Koninkrijk – wordt hierin gesteund door de Britse overheid vanuit de idee van de ‘Derde Weg’. Een ‘*Social Enterprise Unit*’ werd opgericht binnen het Department of Trade and Industry, later overgeheveld naar de ‘Office of the Third Sector’ (Spear, 2008). Binnen *Cooperatives UK* werd het *Cooperative Business Development Panel* (voordien *The New Ventures Panel*) opgericht dat de ontwikkeling en de groei van coöperaties in nieuwe sectoren en in het bijzonder deze van duurzame energie en de gezondheids- en welzijnssector promoot en ondersteunt.<sup>7</sup>

In Zweden zijn coöperaties een van de belangrijkste private alternatieven geworden voor de publieke voorziening van sociale diensten: ‘Cooperatives have rapidly become one of the most important alternatives to the public provision of social services in the current transformation of the welfare state and privatisation of the public sector in Sweden’ (Pestoff, 1995: 153). Zowat twee derde van de Zweedse private non-profit kinderdagverblijven zijn coöperaties (Pestoff, 1995: 155). Een gelijkaardig beeld zien we in Frankrijk (Defourny & Nyssens, 2008). De Zweedse coöperatieve kinderopvangmodellen inspireren wereldwijd (zie onder andere Coontz & Esper, 2003). Zweden kent ook een sterke traditie van huisvestingscoöperaties (Pestoff, 1991; 1998) alsook coöperaties van gehandicapten voor het beheer van hun ‘persoonlijke assistentiebudgetten.’ De coöperaties zorgen voor opleiding en werkorganisatie van de assistenten (Van Hauwermeiren, 2010).

Finland kende de jongste 20 jaar eveneens een *boom* van coöperatief ondernemen, volgend op de economische recessie van de jaren 1990 en inspeland op stijgende maatschappelijke noden. Coöperaties stonden er al sterk in traditionele sectoren zoals financiën en landbouw, maar de jongste jaren werden meer dan 3 000 nieuwe coöperaties opgericht in rurale gebieden zowel als steden, in de sfeer van de maatschappelijke dienstverlening en de nutsvoorzieningen. De confederatie van Finse coöperaties (Pellervo) monitort deze ontwikkelingen en ondersteunt ze ook programmatorisch.

Via de literatuur en via gerichte interviews met onderzoekers en sleutelfiguren uit het coöperatieve veld in deze landen gaan we dieper in op de vragen welke buitenlandse coöperatieve modellen echt succesvol kunnen genoemd worden (met betrekking tot relevante parameters als de financiële leefbaarheid, de toegevoegde waarde inzake tewerkstelling en meer specifiek tewerkstelling van kansengroepen, de kwaliteit van de arbeid, de betrokkenheid van de gebruikers, het duurzaam karakter van het ondernemingsmodel) en welke kenmerken van deze modellen hen zo geschikt maken om maatschappelijke noden te lenigen. Dit ook in vergelijking met non-profit organisaties en andere ondernemingsvormen. We gaan ook na welke mogelijke *knelpunten of hinderpalen* men aan het coöperatieve model en haar specifieke vormen (cf. supra) onderkent en op welke wijze concrete cases deze hinderpalen of belemmeringen overwinnen. Ten slotte bespreken we ook *welke*

---

7 Zie o.m. [www.cooperatives-uk.coop/newventures](http://www.cooperatives-uk.coop/newventures).

*beleidsmaatregelen door de respondenten als stimulerend voor coöperatief ondernemen in functie van maatschappelijke uitdagingen worden gezien.*

De onderzoekers en sleutelfiguren gaven ons ook toegang tot een aantal *cases* in elk land die we middels interviews en documentanalyse op een meer diepgaande wijze analyseren en presenteren. In totaal kunnen we 9 buitenlandse cases presenteren uit de domeinen van duurzame energie, personenzorg, gezondheidszorg en wonen. De beschrijving gebeurt volgens hetzelfde stramien als deze van de Vlaamse cases en geeft ons, samen met deze van de Vlaamse cases, input voor de formulering van generieke businessmodellen voor coöperatief ondernemen als antwoord op maatschappelijke uitdagingen.

### 1.3.2.3 Presentatie van de onderzoeksresultaten

Na een theoretische inleiding op coöperatief ondernemen, maken we vervolgens in hoofdstuk 3 een verkenning van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en (duurzame) energie. In leeskaders worden de cases waarvan we over meer diepgaande informatie beschikken op een systematische manier gepresenteerd. We zoomen telkens in op de ontstaansgeschiedenis, de werking, wie de leden zijn, de tewerkstelling in de coöperatie, het bestuur, de aandelenstructuur, de voornaamste financiële middelen en kosten en de bestemming van de winst.

Hoofdstuk 4 behandelt de essentiële bouwstenen voor businessmodellen voor coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. We presenteren geen uitgewerkte businessmodellen. Uit de beschrijvingen van binnen- en buitenlandse cases en de analyse van de statuten van de Vlaamse cases kan de lezer heel wat inspiratie op doen voor de ontwikkeling van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Concrete businessmodellen moeten telkens op maat opgesteld worden, met concrete partners, met concrete mogelijkheden en beperkingen, in concrete contexten. In hoofdstuk 4 bespreken we enkele elementen die cruciaal zijn voor de coöperatieve ondernemingswijze.

Eveneens in hoofdstuk 4 geven we een inzicht in de statuten van de Vlaamse cases. Statuten vormen immers de juridische infrastructuur voor coöperaties. Men ziet er een blauwdruk in van de coöperatieve organisatie en werkwijze. Zo'n blauwdruk geeft weliswaar geen beeld van de levendige organisatiecultuur en de actuele praktijken en gewoonten die leven binnen de coöperatie, maar vormt wel een belangrijk raamwerk waarbinnen de coöperatie functioneert. In statuten leggen oprichters van coöperaties vast wat het doel is van de coöperatie, wie de leden zijn, welke bijdrage ze leveren tot het kapitaal van de coöperatie, welke aansprakelijkheid ze hebben en welke zeggenschap, wat de voorwaarden zijn voor toetreding en uittreding, hoe het bestuur en de controle geregeld worden, hoe bestuurders worden aangesteld en wat hun aansprakelijkheid is, hoe eventuele winsten kunnen worden verdeeld en wat de regeling is in geval van ontbinding en belan-



genconflicten. Om dit alles te kunnen bepalen moeten oprichters goed nagedacht hebben over wat ze voor wie en met wie willen organiseren en hoe ze daarbij verantwoordelijkheden en rechten verdelen. Een analyse hiervan toont aan op welke uiteenlopende wijze deze kwesties binnen het coöperatieve veld geregeld kunnen worden.

In hoofdstuk 5 geven we een zicht op relevante aspecten uit de beleidscontext. Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen groeien vanonderuit. Echter, de overheid schept de randvoorwaarden waaronder ze kunnen gedijen. Inzicht in deze context is belangrijk voor wie onderneemt. Wetgeving, reglementeringen, steunmaatregelen, incentieven, ... ze scheppen het kader waarin men (coöperatief) kan ondernemen. Uit interviews met sleutelfiguren in het veld van coöperatief ondernemen in Vlaanderen, Finland, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Zweden kwamen inzichten omtrent relevante ondersteunende kaders en maatregelen die een inspiratiebron kunnen vormen voor een ondersteunend Vlaams beleid ten aanzien van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Hoofdstuk 6 tenslotte vat de grote lijnen van dit onderzoek nog eens samen.



## 2 | Coöperatief ondernemen: een inleiding

---

In dit hoofdstuk omschrijven we wat we precies bedoelen met ‘coöperatief ondernemen’ en geven we een kort overzicht van de geschiedenis van coöperaties en de sectoren waarin coöperaties bestaan. We baseren ons hiervoor op de inzichten die we eerder reeds beschreven in het boek ‘Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk’ (Van Opstal, Gijssels & Develtere, 2008). Aldus willen we de lezer een idee geven van wat coöperatief ondernemen inhoudt en op welke vragen en uitdagingen het een mogelijk antwoord biedt. In de volgende hoofdstukken gaan we vervolgens dieper in op coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en duurzame energie en reiken we handvaten aan voor de ontwikkeling van coöperatieve businessmodellen.

### 2.1 Coöperatief ondernemen: een definitie

Coöperatief ondernemen is ‘een manier van ondernemen die geïmplementeerd 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).

De economische organisatie die deze manier van ondernemen in de praktijk brengt, noemt men een *coöperatie*. Met Barton (in Nilsson, 1999) kunnen we coöperaties in hun kern omschrijven als ondernemingen:

- in eigendom van haar leden (*member owner principle*): de leden van de coöperatie zijn ook diegenen die haar financieren;
- gecontroleerd door haar leden (*member control principle*): de leden van de coöperatie hebben de controle over de coöperatie;

- ten voordele van haar leden (*member benefits principle*): de voordelen van de coöperatie worden onder de leden verdeeld naargelang hun gebruik.

Nilsson (1999) wijst erop dat er in de praktijk een verscheidenheid aan organisati-  
onele modellen bestaan die deze principes vorm geven. Men kan de principes in  
meer of minder strikte zin interpreteren. In de traditionele coöperatie wordt het  
principe dat de gebruiker ook de eigenaar is van de coöperatie op de meest strikte  
wijze ingevuld. Er is geen sprake van extern kapitaal of externe controle. Daar-  
naast zijn er echter ook coöperaties die naast leden-gebruikers ook leden-  
investeerders toelaten die financieel bijdragen, maar geen gebruiksrelatie hebben  
met de coöperatie. Ten slotte is het ook nog mogelijk dat extern kapitaal buiten  
het ledencorps wordt gezocht (bijvoorbeeld op de beurs). Toch is het steeds van  
belang dat de leden een meerderheidsparticipatie hebben in de onderneming en  
daarmee de coöperatie blijven controleren en er de voordelen van blijven genieten.  
Anders is er geen sprake meer van een coöperatie. In de traditionele coöperatie is  
de controle geheel in handen van de leden. In andere modellen hebben leden de  
zwaarste stem in het kapittel, maar wordt soms ook een (beperkte) controle door  
andere partijen toegestaan. Het principe dat de voordelen van de coöperatie aan  
de leden toekomen volgens hun verbruik is echter een principe waar niet valt op  
af te dingen zonder de coöperatieve identiteit te verliezen. Nilsson onderkent  
derhalve een bepaalde hiërarchie in de principes:

- het ultieme criterium is dat de leden-gebruikers de best mogelijke voordelen ont-  
vangen van de coöperatie;
- als de voordelen kunnen vergroot worden door ook eigenaarschap van externe  
partijen toe te laten (om verdere schaalvoordelen te creëren of door partner-  
schappen aan te gaan), dan is dit aanvaardbaar, op voorwaarde dat de leden de  
uiteindelijke controle over de coöperatie behouden;
- als de externe partner enkel bereid is in de coöperatie te investeren op voor-  
waarde dat hij er ook een bepaalde mate van controle over krijgt, dan is dit aan-  
vaardbaar zolang die toegekende controle de ledenvoordelen niet verhindert  
(Nilsson, 1999).

Deze principes zijn basisprincipes. Uit de ervaring van anderhalve eeuw coöpera-  
tief ondernemen werd door de internationale coöperatieve beweging, de *Internatio-  
nal Co-operative Alliance* (kortweg ICA), die coöperaties uit een veelheid van secto-  
ren wereldwijd verenigt (consumentencoöperaties, coöperatieve banken, land-  
bouwcoöperaties, visserijcoöperaties, gezondheidszorgcoöperaties, huisvestings-  
coöperaties, coöperatieve verzekeringen en mutualiteiten, en ten slotte werk-

nemerscoöperaties in de artisanale, industriële en dienstenproductie)<sup>8</sup> een ruimere set van coöperatieve principes geformuleerd:

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 ICA in Gijselinckx & Van Opstal, 2008a

Principes 2, 3 en 4 komen overeen met diegene die door Nilsson (1999) met Barton als de kern van coöperatief ondernemen werden aangegeven. Daarnaast wijst ICA ook nog op vier andere principes van coöperatief ondernemen. Het principe van *vrijwillig en open lidmaatschap* is een basisprincipe voor consumenten-coöperaties, coöperatieve banken en coöperatieve en mutualistische verzekeringen, die over het algemeen een lagere (soms geen) financiële inbreng vragen van en derhalve een laag risico leggen bij gebruikers en hier vaak ook (veel) minder

<sup>8</sup> De ICA heeft 223 ledenorganisaties (organisaties van coöperaties) in 84 landen wereldwijd, die samen meer dan 800 miljoen coöperatieve leden tellen, meer dan 100 miljoen jobs creëren en actief zijn in zowat alle denkbare economische sectoren. De top 300 van de coöperaties die door de ICA in de wereld geïdentificeerd werden zijn samen goed voor een turnover die gelijk staat aan het bruto binnenlands product van Canada. CooperativesEurope, het Europese regionale bureau van de ICA, telt 178 ledenorganisaties uit 37 landen, gespreid over 6 Europese sectorale ledenorganisaties. Samen tellen ze 150 000 coöperaties, goed voor 110 miljoen leden en 5,5 miljoen jobs. Werknemerscoöperaties en sociale coöperaties in Europa stellen in totaal zo'n 1,5 miljoen mensen tewerk ([www.ica.be](http://www.ica.be)).

intensieve werkrelaties mee onderhouden. Dit in tegenstelling tot coöperaties van werknemers of ondernemers. Het principe van *onderwijs, vorming en informatie-verstrekking* verwoordt enerzijds een principe van goed bestuur met open en transparante communicatie naar de leden toe, maar anderzijds ook iets wat coöperaties als een basisvoorwaarde voor het goed functioneren van ledencontrole ervaren: vorming en opleiding van de leden. Immers, leden die participeren in bestuursorganen moeten de nodige vaardigheden en inzichten hebben om dit op een goede wijze te kunnen doen. Het principe van *coöperatie tussen coöperaties* is een bewegingsprincipe en verwijst naar het feit dat coöperaties elkaar versterken door de coöperatieve ondernemingswijze uit te dragen, er onderling kennis en ervaring over uit te wisselen en de coöperatieve beweging die dit alles wil ondersteunen te steunen. In sommige landen (bijvoorbeeld Italië) houdt het ook in dat gevestigde coöperaties de opstart en ontwikkeling van nieuwe coöperaties financieel en met expertise ondersteunen en dat ze horizontale en verticale netwerken van coöperaties ontwikkelen die de werking van de primaire coöperaties ondersteunen. Het zevende principe ‘zorg voor de gemeenschap’ werd op het wereldcongres van 1995 toegevoegd en verwoordt dat coöperaties exponenten willen zijn van ondernemen waarin niet alleen de leden en hun belangen centraal staan, maar waarbij men doorheen het ondernemen ook aandacht wil hebben voor de ruimere maatschappij en het milieu. De Europese Commissie nam in haar *Groenboek over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (18 juli 2001) de stelling over dat coöperaties omwille van hun inherente eigenschappen een ideaal instrument zijn om op een maatschappelijk verantwoorde manier te ondernemen: ‘*An enterprise that is free from the primary need to provide a return to investors is also free to take a long-term view of the interests of its stakeholders, be they customers, employees or the wider community*’<sup>9</sup>. Ook de Promotion of Cooperatives Recommendation No. 193 van de Internationale Arbeidsorganisatie (2002) erkent coöperaties als een belangrijk instrument voor het verbeteren van de levens- en werkomstandigheden van mannen en vrouwen. Door de specifieke eigenaarsstructuur van coöperaties zijn ze volgens de IAO van nature geneigd winststreven te combineren met het nastreven van welvaart en welzijn van hun leden en van de gemeenschap waarin hun leden leven.<sup>10</sup> Daarenboven steeg de jongste jaren, mede onder druk van de Derde Wereld- en de milieubewegingen, het bewustzijn van het belang van solidariteit met ontwikkelingslanden en met toekomstige generaties. Afhankelijk van hun bedrijfsactiviteiten is dit voor sommige coöperaties ‘core business’, voor anderen een belangrijke randvoorwaarde voor hun ondernemen geworden (Gijssels, 2007; Gijssels & Van Opstal, 2008c).

In een traditionele coöperatie bestaat er een dubbele band tussen de coöperatie en haar leden. De leden van een coöperatie hebben een *dubbele identiteit*. Ze zijn

---

<sup>9</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

<sup>10</sup> [www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193](http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193).

tegelijkertijd investeerder én gebruiker van hun coöperatie. Omwille van hun dubbele band met de coöperatie zijn ze niet alleen *investor-driven*, maar ook *user-driven* (Gijselinckx & Van Opstal, 2008a). Hun coöperaties realiseren naast ‘aandeelhouderswaarde’ vooral ook ‘gebruikerswaarde’. In andere modellen kan het zijn dat naast gebruikers-leden ook investeerders-leden aanwezig zijn. Doch ook hier is dit er primair op gericht om de gebruikerswaarde te versterken, niet om de investeerders-leden een lucratief financieel voordeel te geven.

Van Dijk en Klep (Gijselinckx & Van Opstal, 2008a) beschrijven de band die de leden van een coöperatie met hun organisatie hebben als een viervoudige relatie:

- een gebruiksrelatie;
- een transactierelatie;
- een financiële relatie;
- een zeggenschapsrelatie.

De eerste en voornaamste relatie die leden van coöperaties met hun coöperatie hebben is een *gebruikersrelatie*. Hun primaire interesse in de coöperatie ligt in een goede en continue dienstverlening tegen een goede prijs. Deze gebruikersrelatie is in traditionele modellen de unieke grondslag voor lidmaatschap. Maar dit is niet in alle coöperaties het geval. Zo worden in sommige modellen ook leden-investeerders toegelaten, of zijn, zoals in multistakeholdercoöperaties, meerdere types van stakeholders (gebruikers, werknemers, investeerders, ...) lid. Dit is echter steeds met de bedoeling de gebruikersrelatie te versterken.

De relatie tussen de coöperatie en haar leden is primair gebaseerd op transacties (*transactierelatie*): het actuele gebruik van en de feitelijke bijdrage aan de dienstverlening van de coöperatie wordt beloond. Essentieel is dat leden een levendige relatie met de coöperatie onderhouden. Ledenvoordelen bestaan enerzijds uit het feit dat leden een specifieke dienstverlening wordt geboden tegen een goede kwaliteitprijsverhouding, maar daarenboven kunnen leden ook financieel beloond worden voor hun afname van diensten van de coöperatie. Wanneer er winst gemaakt wordt, kan de algemene vergadering beslissen een *ristorno*, of coöperatieve teruggave, uit te keren aan de leden. Aldus wordt niet alleen kapitaalsinbreng vergoed, maar ook het gebruik van de dienstverlening. Deze transactierelatie is, net zoals de gebruiksrelatie, beperkt tot de gebruikers-leden. In traditionele coöperaties omvat dit het volledige ledenbestand, in andere modellen niet, maar blijft het ook primair de bedoeling van de coöperatie om een voordelige transactierelatie te realiseren.

De relatie van de coöperatie tot haar leden is eveneens een *financiële relatie*: ook kapitaalsinbreng wordt beperkt vergoed. Wanneer er winst gemaakt wordt, kan de algemene vergadering beslissen een dividend uit te keren aan de aandeelhouders. Omwille van het feit dat dit niet de voornaamste drijfveer van investeren zou zijn

en tot speculatie aanleiding zou geven, is in België het dividend dat erkende coöperaties mogen uitkeren wettelijk beperkt (momenteel tot 6%). De leden hebben met andere woorden *residuele rechten*. Dit betekent dat ze recht hebben op de netto-inkomsten van de coöperatie nadat de vaste rechten houders (zoals leveranciers, werknemers, ...) werden uitbetaald. Het gaat om onzekere inkomsten die bij een negatief resultaat ook negatief kunnen zijn (Chaddad & Cook, 2004). De primaire basis om winstdeelname op te bepalen is echter het gebruik.

Leden van coöperaties hebben ten slotte ook een *zeggenschapsrelatie* met hun coöperatie. In een coöperatie zijn leden lid van de Algemene Vergadering die de bestuurders aanduidt, bepalen er samen de missie en visie van de coöperatie en controleren er de werking van. In tegenstelling tot andere vennootschappen is in de coöperatie zeggenschap losgekoppeld van kapitaalsinbreng. In principe geldt 'één persoon - één stem'. In België geldt dat het stemrecht beperkt is (momenteel tot 10% van de aanwezige stemmen op de Algemene Ledenvergadering). Als eigenaar hebben leden de *residuele controle* rechten over de organisatie. Dit wil zeggen dat ze het recht hebben beslissingen te nemen ten aanzien van activa waarover het beslissingsrecht door de wet, in statuten van de onderneming of in contracten met de betrokken partijen niet elders gelegd is. Deze rechten worden doorgaans toegekend aan personen die relatiespecifieke investeringen maken van wie de opbrengsten het risico op *hold up*-gedrag<sup>11</sup> lopen (Chaddad & Cook, 2004).

## 2.2 Tradities van coöperatief ondernemen

Coöperatief ondernemen zoals we het hier definiëren, situeert zich in de context van een (gemengde) markteconomie, waarbij het private eigendomsrecht gerespecteerd wordt. De Canadese auteur George Melnyk bestempelt deze traditie van coöperatief ondernemen als de liberaal-democratische.<sup>12</sup> Daarnaast onderkent hij nog drie andere grote ideologische tradities: een socialistische traditie, een communistische traditie en een communalistische traditie (zie kader).

### Vier tradities van coöperatief ondernemen

De Canadese auteur George Melnyk (1990) onderscheidt in zijn boek *The Search for Community. From Utopia to Co-operative Society* vier grote tradities van coöperatief ondernemen. We vatten deze kort samen.

<sup>11</sup> Met de term *hold up*-gedrag verwijst men naar een situatie waarin twee partijen in een economische transactie wel op de meest efficiënte wijze zouden kunnen samenwerken, maar dit niet doen omdat de ene partij de andere geen gestegen onderhandelingsmacht wil geven. Wanneer de ene partij om handel te kunnen drijven met de andere zware investeringen zou moeten doen, is de investerende partij sterker betrokken in de deal en draagt ze een hoger risico als de deal niet zou doorgaan dan de andere. De andere heeft hierdoor een grotere onderhandelingsmacht, want is vrijer om zich uit de deal terug te trekken (Holström & Roberts, 1998).

<sup>12</sup> In een continentaal-Europese context is eerder de term 'sociaal-democratische' traditie van toepassing.



*De liberaal-democratische traditie:*

- coöperatief ondernemen is ingebed in een markteconomie en heeft als doel de economische, sociale en/of culturele behoeften van de leden te vervullen;
- coöperatief ondernemen vindt meestal plaats binnen unifunctionele organisaties (bijvoorbeeld landbouwcoöperaties, consumentencoöperaties, kredietcoöperaties, ...);
- het private eigendomsrecht wordt gerespecteerd;
- voorbeelden: de meeste coöperaties in Europa, de VS en Canada.

*De communistische traditie:*

- deze traditie omvat coöperatieve en collectieve ondernemingsvormen die ontwikkeld werden in Marxistisch-Leninistische regimes;
- de markt heeft een ondergeschikte rol in dit bestel: de overheid domineert de productiemiddelen en de distributie;
- private eigendom wordt getolereerd, maar is beperkt;
- de ontwikkeling van de maatschappij primeert op individuele belangen;
- coöperatief ondernemen is geïntegreerd in een planeconomie;
- voorbeeld: de kolchozen in de voormalige Sovjet-Unie.

*De socialistische traditie:*

- coöperatief ondernemen wordt beschouwd als een hulpmiddel om het socialistisch ideaal te bereiken;
- toch wordt coöperatief ondernemen geïntegreerd in een markteconomie;
- er is een minimale rol voor private eigendom;
- coöperatieve organisaties zijn sterk gemeenschapsgericht qua structuur;
- coöperatieve organisaties zijn gewoonlijk multifunctioneel (cf. coöperatie in productie en in consumptie);
- voorbeeld: Kibboets in Israel.

*De communalistische traditie:*

- coöperatief ondernemen is gericht op collectieve productie en consumptie;
- er ligt een sterke nadruk op gelijkheid en gemeenschappelijke eigendom;
- een zeer grote ledenbetrokkenheid is vereist;
- coöperatieve organisaties opereren in grote mate geïsoleerd van de rest van de economie;
- voorbeelden: gesloten religieuze gemeenschappen, communes, utopische coöperatieve gemeenschappen.

Bron Melnyk in Gijssels & Van Opstal, 2008a

## 2.3 Motieven om coöperatief te ondernemen

Coöperatief ondernemen werd doorheen de geschiedenis steeds opnieuw uitgevonden als antwoord op de noden van de tijd. Het is een hulpmiddel om gezamenlijke, niet ingevulde behoeften in te vullen en hierbij sterk te staan in de markt. ‘Samen sterk’ kan als het adagium van coöperatief ondernemen worden gezien.

### 2.3.1 Korte geschiedenis en breedbeeld van de coöperatieve sector

Coöperatief ondernemen was in oorsprong een bedrijfseconomisch instrument dat men inzette om de levensomstandigheden en de levensstandaard van arbeiders en boeren te verbeteren. Van Dijk en Klep (2005) wijzen erop dat de eerste coöperaties, daterend uit de eerste helft van de 19de eeuw, steevast uitdraaiden op een

mislukking. Een belangrijk kenmerk van coöperaties die uiteindelijk wel succesvol waren, is volgens hen gelegen in het feit dat hun initiatiefnemers voornamelijk geïnteresseerd waren in reële oplossingen voor gedeelde problemen (van Dijk & Klep, in Gijsselinckx & Van Opstal, 2008a).

De doorstart van de coöperatieve beweging legt men vaak in een initiatief van een groep wevers uit het Engelse Rochdale, die er in 1844 in slaagden een samenwerkingsformule uit te werken die uiteindelijk een van de grootste coöperatieve groepen te worden. De Rochdale-coöperatie was een consumentencoöperatie: door samenaankoop stonden de leden sterker en konden ze aan lagere prijzen voorzien in hun levensmiddelen. De coöperatie verhoogde met andere woorden de koopkracht voor de man in de straat en gaf hem toegang tot kwaliteitsvolle producten. Op basis van de ervaring in de Rochdale-coöperatie werden coöperatieve principes uitgewerkt, die nog steeds aan de basis liggen van de coöperatieve principes die door de internationale coöperatieve beweging (ICA) werden geformuleerd. Ook in België werden coöperatieve winkels en apotheken opgericht naar de formule van de Rochdale pioniers, zowel vanuit de socialistische als vanuit de christelijke traditie. De winkels gingen grotendeels tenonder onder druk van de zware concurrentie van de supermarkten. De coöperatieve apotheken hebben echter nog steeds een marktaandeel van 20% (Gijsselinckx & Van Opstal, 2008b).

Naast consumentencoöperaties ontstonden in de 19de eeuw ook kredietcoöperaties. Onder meer dankzij het pionierswerk van Hermann Schultze-Delitzsch en Wilhelm Friedrich Raiffeisen. Schultze-Delitzsch richtte tijdens de hongersnood van 1846 in verschillende Duitse steden een coöperatieve zelfhulporganisatie op voor winkeliers, handelaars en handwerklieden. Dit leidde in 1850 tot de ontwikkeling van een kredietbank voor kleinhandelaren en ambachtslieden. Hij lag eveneens aan de basis van de Pruisische wetgeving op coöperatief bankieren, die op zijn beurt de basis werd voor de latere Duitse wetgeving op de coöperaties. Zijn leerling Raiffeisen ontwikkelde een model van spaar- en kredietcoöperaties voor landbouwers. De coöperatieve banken die uit deze experimenten voortvloeiden droegen bij tot de welvaartsverhoging van brede lagen van de bevolking doordat ze plots toegang kregen tot spaar- en kredietmogelijkheden waardoor ze hun vermogen kon uitbreiden, een huis kon kopen, een zaak kon beginnen, ... Vandaag de dag kennen we nog steeds enkele coöperatieve banken, al zijn door de consolidatiebeweging van de jongste decennia een aantal traditionele coöperatieve banken uit het straatbeeld verdwenen. Andere, met name ook solidaire financieringsmaatschappijen zijn dan weer ontstaan (Gijsselinckx & Van Opstal, 2008b) en recent ontdekte ook een traditioneel familiale bank het coöperatief model als middel om vers lokaal kapitaal op te halen bij haar klanten en kantoorhouders (althans gedeeltelijk) en hen mee inspraak te geven in het beleid. Studies van Birchall en Ketilson (2009) en Ayadi et al. (2010) tonen aan dat de overblijvende coöperatieve banken de recente economische en financiële crisis bijzonder goed weerstaan.

Eveneens in de financiële sector zijn er de onderlinge verzekeringen en mutualiteiten die op het principe van onderlinge samenwerking en solidariteit gebaseerd zijn. Ze ontstonden als private initiatieven en zijn doorheen de loop der jaren geïnstitutionaliseerde pijlers van onze verzorgingsstaat geworden.

Naast consumentencoöperaties en coöperaties in de financiële wereld werden ook coöperaties van producenten opgericht, hoofdzakelijk in de landbouwsector, die de afzet en distributie van producten moesten garanderen en toegevoegde waarde creëren ten voordele van de producent. Zo werden onder meer coöperatieve veilingen, melkerijen en slachterijen opgericht. Boeren en tuinders leveren hun productie aan hun coöperatie die zorgt voor de verwerking, de distributie en de vermarkting ervan. De boeren zijn mee aandeelhouder van hun coöperatie en ontvangen op het jaareinde een *ristorno*, ook wel coöperatieve teruggave genoemd, *pro rata* hun leveringen aan de coöperatie. Dankzij de coöperatie konden ook aanzienlijke investeringen gebeuren in de landbouwsector. Naast de grootschalige producentencoöperaties kent de landbouwsector ook kleinschalige samenwerkingsverbanden tussen boeren rond gemeenschappelijke machines, machinerijen genaamd (Gijssels & Van Opstal, 2008b).

Naast producenten verenigen ook handelaren zich in coöperaties om samen aan te kopen en aldus betere voorwaarden te kunnen bedingen, gemeenschappelijk hun administratie te beheren, of een gemeenschappelijke marketing te voeren. In België bestaan er onder andere coöperaties van zelfstandige boekhandels, ijzerwaren winkels, elektrowinkels, ICT-zaken, voedingswinkels en reisbureaus (Gijssels & Van Opstal, 2008b).

In grote uitgestrekte landen, zoals de Verenigde Staten, Canada en Australië worden nutsvoorzieningen zoals elektriciteit en water door rurale coöperaties in afgelegen gebieden gebracht. In België bestond hier minder een noodzaak toe, maar intercommunales, opgericht door gemeenten, hebben hier wel vaak de vorm van een publiekrechtelijke coöperatieve vennootschap (Gijssels & Van Opstal, 2008b).

Een andere vorm van coöperaties zijn werknemerscoöperaties. In werknemerscoöperaties creëren coöperanten hun eigen tewerkstelling, binnen het beschermde statuut van werknemer, en staan zeggenschap en controle over hun eigen werk en goede arbeidsvoorwaarden centraal. In België vormen werknemerscoöperaties tot dusver een minderheid. Internationaal gezien zijn er nochtans (letterlijk) grote voorbeelden van (bijvoorbeeld de Mondragon-coöperaties in Baskenland) en recent nemen veel nieuwe coöperaties in de zorg en de kinderopvang de vorm van een werknemerscoöperatie aan. Hierop komen we later nog uitgebreid terug.

Wereldwijd geven de voortdurende uitdaging van armoedebestrijding, kwaliteitsvolle arbeid voor iedereen, betaalbare en duurzame producten en energie en een betaalbare en kwaliteitsvolle maatschappelijke dienstverlening, huisvesting en

gezondheidszorg nog steeds aanleiding tot de oprichting van coöperaties (zie Defourny, Develtere, Fonteneau & Nyssens, 2009). We vermeldden in vorig hoofdstuk reeds dat de ICA momenteel een beweging is van coöperaties in 94 landen, samen goed voor meer dan een miljard coöperatieve leden en meer dan 100 miljoen jobs en die actief zijn in sectoren gaande van landbouw en visserij, over de banksector, de gezondheidssector, huisvesting, verzekeringen, toerisme, consumptie tot industrie ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)). Binnen de Europese branche van de ICA, *CooperativesEurope*, zijn meer dan 160 000 coöperaties actief, goed voor 123 miljoen leden en 5,5 miljoen jobs. Werknemerscoöperaties en sociale coöperaties in Europa stellen in totaal zo'n 1,5 miljoen mensen tewerk ([www.coopseurope.coop](http://www.coopseurope.coop)).

In België en Vlaanderen wordt het coöperatief model (her)ontdekt door steeds meer mensen en organisaties die op een bedrijfseconomische manier maatschappelijke noden willen lenigen. Zo ontstonden coöperaties in de domeinen van duurzame energie en duurzame productie en consumptie, solidair wonen, buurt- en nabijheidsdiensten, welzijns- en gezondheidszorg en mobiliteit en wordt gezocht naar coöperatieve antwoorden op noden in het domein van kinderopvang. Internationaal bestaan er in deze sectoren mooie voorbeelden. In het volgende hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

### 2.3.2 Tegemoet komen aan een nood

We beschreven het reeds in Gijssels en Van Opstal (2008a): coöperaties ontstaan typisch wanneer aan bepaalde noden of behoeften niet tegemoet gekomen wordt door de markt of de staat en er dus een vacuüm bestaat. Het kan daarbij zowel gaan om noden op het bedrijfseconomisch vlak als om maatschappelijke noden. Door samen te werken kan men zelf een aanbod organiseren en vraag bundelen. Veranderingen in het behoeft patroon (nieuwe of stijgende behoeften) kunnen aanleiding geven tot de oprichting van coöperaties: een voorbeeld hiervan zijn zorgcoöperaties die de vraag naar thuiszorg bundelen in landelijke gebieden, kinderopvangcoöperaties in steden die met een snelle uitbreiding van de jonge bevolking te maken hebben, of coöperaties van burgers of bedrijven die zelf samen in hun eigen groene energie willen voorzien. Maar ook veranderingen in het beschikbaar overheidsbudget voor de gezondheidszorg, ouderenzorg, kinderopvang, sociale huisvesting en andere domeinen van maatschappelijke dienstverlening of een ideologische wijziging in de benadering van de rol van de overheid kunnen aanleiding geven tot het oprichten van coöperaties. Wijzigingen in behoeften en in beschikbare middelen kunnen mekaar versterken. Wanneer jonge gezinnen en bedrijven wegtrekken uit landelijke gebieden kan daar de belastingbasis danig uitgehold worden zodat de lokale overheden nog weinig middelen rest om zorg aan te bieden of voor haar inwoners in te kopen. Terwijl bij de over-

gebleven verouderde bevolking de nood aan dienstverlening juist intensiever wordt. In heel wat landen worden als reactie op deze problematiek zogenaamde dorpscoöperaties opgericht, waarbij de lokale gemeenschap eigenaar wordt van gezondheidscentra of openbaar vervoer, of waarbij dorpswinkels overgenomen worden door de dorpsgemeenschap. Maar ook dorpscholen of infrastructuur voor sport en cultuur ontstaan op coöperatieve basis. Van in partnerschap met de lokale overheid. In landen met een vergrijzende en verkleurende bevolking, en waarin vaak ook de smaken en levensstijlen heterogener en de consumenten mondiger geworden zijn, ontstaan coöperaties waar bepaalde groepen van consumenten (bijvoorbeeld allochtonen, personen met een handicap, ouderen, ...) hun voorkeuren bundelen in gebruikersgroepen en innovaties in de dienstverlening voor hun specifieke noden aansturen. Besparingsmaatregelen, fusiegolven en privatiseringsrondes hebben in verschillende landen vaak ook geleid tot omvangrijke collectieve ontslagen. In de jaren tachtig en negentig zijn daaruit talrijke werknemerscoöperaties gegroeid, waarbij de werknemers zelf een bedrijf oprichten of overnemen (Gijselinckx & Van Opstal, 2008a).

### 2.3.3 Ledenvoordelen

Met welke reden ook samen gewerkt wordt, samen werken resulteert in verschillende voordelen voor de leden. Naast het feit dat in hun behoeften voorzien wordt creëert samenwerken ook schaalvoordelen. Door toename van de omvang van een activiteit kan men een lagere gemiddelde kostprijs realiseren. Men omschrijft dit als 'toenemende schaalvoordelen'. Door samenwerking creëert men een tegenmacht (*countervailing power*) waarbij men een sterkere onderhandelingspositie en dus betere voorwaarden realiseert bij de aankoop van producten of diensten die door de leden worden aangekocht of de verkoop van de goederen of diensten die door de leden worden geproduceerd. Door vraag naar inputs of aanbod van outputs te bundelen kan men toegang tot de markt creëren of verbeteren en de concurrentie met grotere spelers op de markt aan gaan. Schaalvoordelen kunnen ook gerealiseerd worden wanneer men gemeenschappelijke infrastructuur of administratie gebruikt. Door op een grotere schaal samen te werken kan men ook sneller duurdere en efficiëntere kapitaalgoederen aankopen of kan men intensiever investeren in onderzoek en ontwikkeling (Gijselinckx & Van Opstal, 2008a).

Coöperatief ondernemen kan ook op een andere manier een kostenbesparend voordeel realiseren voor de leden: wanneer door structureel samen te werken zogenaamde transactiekosten worden verlaagd. Transactiekosten kunnen omschreven worden als zoekkosten en kosten die gepaard gaan met het uitwerken en onderhandelen van contracten. Wanneer leden een contract sluiten met de coöperatie moeten ze, in hun opeenvolgende onderlinge transacties, niet telkens opnieuw het warme water uitvinden en kunnen ze in een sfeer van vertrouwen han-

delen. Door coöperatie worden vraag- en aanbodonzekerheden verminderd en vermijdt men een ‘onvolledige contracten’. Doorheen hun participatie aan de besluitvorming van de coöperatie hebben de leden ook invloed op de bepaling van de condities en de eventuele verschuivingen van het contract. Daarnaast kan coöpereren ook leiden tot het uitwisselen van ervaringen en het uitbouwen van intensievere contacten met spelers die zich voorwaarts of achterwaarts in de productieketen bevinden. Dit verbetert de informatiedoorstroom tussen de leden en verhoogt hun efficiëntie. Door samen te werken kan je een markttransparantie creëren die je als consument of als kleine ondernemer niet kunt realiseren, omdat je alleen over onvolledige informatie beschikt (Gijssels & Van Opstal, 2008a).

### 2.3.4 Maatschappelijke meerwaarden

Naast voordelen voor de leden is de coöperatie ook een vehikel om ruimere maatschappelijke meerwaarden te creëren. Zoals al vermeld erkent de Internationale Arbeidsorganisatie in haar Aanbeveling 193 de maatschappelijke meerwaarden die door coöperaties kunnen gecreëerd worden dankzij hun eigenaarsstructuur die hen van nature geneigd maakt winststreven te combineren met het nastreven van welvaart en welzijn van hun leden en van de gemeenschap waarin hun leden leven (IAO, 2002).

Coöperaties kunnen bijdragen tot de economische buurt- en streekontwikkeling door burgers, producenten, werknemers, ... te verenigen om samen lokale productie te creëren of te versterken. Ze dragen bij tot de creatie of het behoud van kwaliteitsvol werk, waarbij met name in werknemerscoöperaties en in multistakeholdercoöperaties (waarin werknemers als één van de leden en primaire stakeholders zijn opgenomen, cf. infra) en met democratische zeggenschap en controle aan het personeel wordt verleend. Door de nadruk op het realiseren van gebruikswaarde kan coöperatief ondernemen bijdragen tot een aanbod van kwaliteitsvolle en toegankelijke dienstverlening (ook in afgelegen gebieden) in afstemming op de plaatselijke noden en behoeften. En door haar nadruk op opleiding en vorming kan ze een belangrijke bijdrage leveren tot de ontwikkeling van competenties en vaardigheden door haar leden, tot ‘empowerment’. Als een organisatie waarin betrokkenheid en participatie gecultiveerd worden, kan ze ook zeer bevorderlijk zijn voor de sociale cohesie.

In een context van globaliserende markten, creëert de coöperatie ook de mogelijkheid tot lokale financiële verankering: aandeelhouders van de coöperatie zijn leden van de plaatselijke gemeenschap. Ze creëert ook mogelijkheden tot plaatselijke verankering van de zeggenschap: door hun lidmaatschap van de coöperatie hebben de leden van de plaatselijke gemeenschap zeggenschap over de missie en de werking van de coöperatie, welke behoeften op welke manier worden ingevuld. Winsten komen ten goede aan de gemeenschap wanneer ze in gebruiksvoordelen

worden omgezet en ter versterking en continuering hiervan opnieuw in de onderneming worden geïnvesteerd. Ook als vergoeding voor lokale kapitaalsinbreng kunnen ze terugvloeien naar de lokale gemeenschap. In een context waarin steeds meer multinationale ondernemingen zich bijvoorbeeld ook op het terrein van zorg en maatschappelijke dienstverlening begeven, zijn dit geen onbelangrijke maatschappelijke voordelen.

Steeds meer hedendaagse coöperaties worden ook opgericht in het domein van de milieuvriendelijke productie en consumptie en de eerlijke handel. Coöperaties die in andere activiteitendomeinen actief zijn, doen dit vaak met zorg voor mens en milieu. ‘Zorg voor de gemeenschap’ wordt door de ledenorganisaties van de internationale coöperatieve beweging als zesde coöperatieve principe erkent. In haar *Groenboek over Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen* (18 juli 2001) nam de Europese Commissie het argument over dat de coöperatie een ideaal instrument is om op een maatschappelijk verantwoorde manier te ondernemen omdat ze een lange termijn perspectief hanteert en niet op korte termijn financieel gewin gericht is: ‘*An enterprise that is free from the primary need to provide a return to investors is also free to take a long-term view of the interests of its stakeholders, be they customers, employees or the wider community*’.<sup>13</sup>

## 2.4 Wettelijk kader met betrekking tot coöperaties en vennootschappen met sociaal oogmerk in België

Coöperatief ondernemen is, zoals gezegd, een manier van ondernemen. Het is ondernemen volgens bepaalde principes. Die moeten uiteraard in een organisatiestructuur worden verankerd. Toch is de coöperatieve ondernemingswijze niet noodzakelijk gebonden aan een specifieke vennootschapsvorm. In het Verenigd Koninkrijk, nochtans bekend als de bakermat van het coöperatief ondernemen, bestaat er bijvoorbeeld niet één juridische vorm voor coöperaties. Omgekeerd zegt een juridische vorm niets over de wijze waarop het ondernemen er in de praktijk aan toe gaat, tenzij, zoals bijvoorbeeld in Zweden het geval is, de regelgeving de naleving van de coöperatieve principes vereist.<sup>14</sup> Het Belgische vennootschapsrecht waarin de statuten van coöperatieve vennootschappen en economische samenwerkingsverbanden opgenomen zijn, 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 & Van Opstal, 2008b).

<sup>13</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

<sup>14</sup> De Zweedse regelgeving op de ‘economische vereniging’, het meest gebruikte statuut voor een coöperatie, verwijst expliciet naar de Rochdale principes (Stryjan, 2000).

In België kennen we wel privaatrechtelijke *vennootschapsvormen* voor coöperaties, met name de CVBA (coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid), de CVOA (coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid) en de Europese coöperatieve vennootschap (SCE). De vennootschap met sociaal oogmerk (VSO) is een bijzondere modaliteit die aan bestaande types van vennootschappen met rechtspersoonlijkheid kan worden gekoppeld door in de statuten een aantal bepalingen op te nemen die grotendeels geïnspireerd zijn op de coöperatieve principes (Coates, Van Steenberge & Deneff, 2008; Gijssels & Van Opstal, 2008b). De drie eerste rechtsvormen zijn bedoeld als primaire juridische structuren voor privaat coöperatief ondernemen, met de Europese coöperatieve vennootschap als vehikel voor transnationaal coöperatief ondernemen (Gijssels & Van Opstal, 2008b). Naast deze vennootschapsvormen kent het Belgisch recht ook nog het statuut van ‘economisch samenwerkingsverband’ (ESV). Dit is een vennootschap die door natuurlijke of rechtspersonen kan worden opgericht met het doel de economische bedrijvigheid van de leden te vergemakkelijken of te ontwikkelen, of de resultaten van die bedrijvigheid te verbeteren of te vergroten.

Omdat het Belgische vennootschapsrecht niets bepaalt aangaande de coöperatieve principes werd in 1955 de Nationale Raad voor de Coöperatie opgericht die coöperaties kan erkennen die volgens een aantal coöperatieve principes werken. Aan deze ‘erkende coöperaties’ worden bij KB een aantal voordelen toegekend (Gijssels & Van Opstal, 2008b).

In hoofdstuk 5 worden de vennootschapsvormen die in België in het leven geroepen werden om coöperatief ondernemen vorm te kunnen geven nader besproken. Maar eerst nemen we u mee op een verkenningstocht naar coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en duurzame energie (hoofdstuk 3) en spitten we vervolgens de coöperatieve bouwstenen van hun bedrijfsmodellen en hun coöperatieve statuten op een meer systematische wijze uit (hoofdstuk 4).



## 3 | Coöperaties in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en duurzame energie

---

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we een breedbeeld van coöperatief ondernemen in antwoord op maatschappelijke uitdagingen. We trachten hier een globaal zicht te geven op de evoluties, trends en verworvenheden van coöperatief ondernemen in een aantal sectoren: kinderopvang, zorg, wonen en duurzame energie. We bekijken daarbij het succes van coöperaties in termen van financiële leefbaarheid, tewerkstelling, kwaliteit van de arbeid en van de dienstverlening, de betrokkenheid van de gebruikers en andere stakeholders (democratische participatie) en de financiering van de coöperaties.

Dit hoofdstuk is een verkenning. We pretenderen geenszins een exhaustief beeld te geven van alle mogelijke coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Deze zijn zo veelvuldig dat het onbegonnen werk is ze allemaal in één studie, laat staan in één hoofdstuk, te omvatten. Wel is het de bedoeling in een verkenning van de vier voormelde sectoren aan te geven welke mogelijkheden er zoal in Vlaanderen zowel als in het buitenland werden ontwikkeld. We geven vooral een breedbeeld, maar presenteren tussendoor ook enkele cases op een meer gedetailleerde en systematische wijze. U vindt deze presentaties in de verschillende leeskaders in dit hoofdstuk. We zoomen daarin telkens in op de ontstaansgeschiedenis, de werking, het lidmaatschap, het aandeelhouderschap, het bestuur, de financiële middelen en kosten en de bestemming van de winst van de coöperaties.

De cases hadden er ook andere kunnen zijn - de voorbeelden zijn legio - maar werden, wat de buitenlandse betreft, op pragmatische wijze gekozen op basis van informatie die we via sleutelfiguren uit de sector verkregen in combinatie met de praktische haalbaarheid ze te kunnen bezoeken en een interview met de verantwoordelijke(n) af te kunnen nemen. Aanvullend worden, zij het minder uitgebreid, complementaire voorbeelden vermeld, waarover we informatie vonden op basis

van documenten en brochures van vertegenwoordigende en adviserende organisaties uit de sector, zowel als beleidsdocumenten en onderzoeksliteratuur.

Vlaamse cases werden geselecteerd op basis van een inventarisatieoefening (survey uitgevoerd in het najaar van 2010)<sup>15</sup> en de eerder opgebouwde kennis van de onderzoekers van het veld. Er werd een selectie van de cases gemaakt op basis van criteria als leeftijd van de onderneming, grootorde van de coöperatie (in termen van aantal leden), type leden en, uiteraard, sector. Vertegenwoordigers van de betrokken cases werden gecontacteerd met vraag om bijkomende informatie dan diegene die reeds in statuten, jaarverslagen en op websites te vinden was, en hebben ook telkens hun fiat gegeven voor publicatie van de informatie over hun case.

## 3.2 Coöperatieve kinderopvang

### 3.2.1 Coöperatieve kinderopvang wereldwijd

In antwoord op de stijgende nood aan kinderopvang ontstaan in verschillende landen, naast publieke voorzieningen ook private voorzieningen voor voor- en buitenschoolse opvang. Naast het opvullen van een vacuüm in de dienstverlening zijn andere motieven die in de literatuur genoemd worden voor het ontstaan van private initiatieven ook een grotere kostenefficiëntie, specifieke pedagogische voorkeuren en de betrachting om de dienstverlening met meer inspraak van ouders en personeel te organiseren. Private initiatieven worden ook gestimuleerd door hervormingen in de wetgeving of het belastingstelsel die het mogelijk maken private initiatieven op te richten (Vamstad, 2007).

Soms nemen deze private initiatieven de vorm en het karakter aan van een for-profit onderneming. Onderzoek hiernaar toont aan dat deze wel goed scoren op vlak van kostenefficiëntie, maar dit ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening. Ze bieden veeleer standaardpakketten aan en minder gunstige arbeidsvoorwaarden (verloning, werktijden, opleiding). Ze zijn bovendien niet geneigd om in minder dicht bevolkte en meer afgelegen gebieden diensten aan te bieden en zijn slechts in beperkte mate of niet toegankelijk voor kansengroepen. Ze zijn ook onderhevig aan vijandige overnames en blijken niet altijd in staat de dienstverlening te continueren. Voorbeelden hiervan zijn het Australische ABC (dat zich in 2001 op de beurs lanceerde, in de loop der jaren verschillende kinderopvangdiensten in Australië, Nieuw-Zeeland, Canada, de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk opkocht, maar in 2008 failliet ging), of het Nederlandse beursgenoteerde Catalpa (dat ook reeds twee keer werd opgekocht en nu in handen is van Zeeman) (Peeters, 2009; 2010).

---

<sup>15</sup> De resultaten van deze survey vindt u in bijlage 3.

Vanuit de behoefte om een kleinschalige, nabije, kwaliteitsvolle en participatieve kinderopvang te organiseren ontstaan er ook andersoortige private initiatieven. Ouders en/of kinderverzorgers ontwikkelen non-profit of not-for-profit organisaties die vaak op coöperatieve of mutualistische leest geschoeid zijn. Gemeenschappelijk aan deze initiatieven is dat ze kleinschalig zijn, onafhankelijk van de overheid of van een private for-profit onderneming bestuurd worden, en participatief georganiseerd zijn.

Coöperatieve kinderopvang vinden we onder andere terug in België, Frankrijk, Italië, Nederland, Nieuw Zeeland, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Zweden, ... Deller et al. (2009) schatten dat kinderopvangcoöperaties in de Verenigde Staten jaarlijks meer dan 420 miljoen USD inkomsten genereren, per jaar nagenoeg 141 miljoen USD lonen uitbetalen voor zo'n 6 000 jobs en meer dan 200 miljoen USD toegevoegde waarde genereren. Frederik (2005) stelt dat kinderopvangcoöperaties jaarlijks meer dan 50 000 Amerikaanse gezinnen bereiken.

In Zweden bestaat 20% van de geïnstitutionaliseerde kinderopvangsector uit private initiatieven, waarvan een derde coöperaties. Hiervan zijn meer dan twee derde oudercoöperaties en een derde werknemerscoöperaties. Samen zijn ze goed voor meer dan 30 000 opvangplaatsen en een goede 1 200 personeelsleden (Swedish National Agency for Education, 2009).<sup>16</sup>

Het Franse ACEPP, een vereniging van ouderinitiatieven voor de opvang van kinderen en jongeren, opgericht in 1980, groepeerde 800 oudercrèches, telt 40 000 opvangplaatsen (in oudercrèches, voor- en naschoolse opvang, buitenschoolse opvang, ...) en 6 400 personeelsleden. Er worden zo'n 30 000 gezinnen bereikt. ACEPP verenigt 28 ledenfederaties uit 55 departementen. De eerste Franse oudercrèches werden opgericht in de jaren 1980. De filosofie van ACEPP is dat ouders worden gezien en ingezet als eerste opvoeders van de kinderen. Vandaar een grote participatie van ouders in het beheer, maar ook het dagelijks werk van de oudercrèches. Beroepskrachten garanderen de kwaliteit van de opvang en staan in voor de praktische organisatie ervan. Ze worden voortdurend bijgeschoold en participeren in netwerken van onderlinge informatieuitwisseling. Ook vrijwilligers worden opgeleid. Er wordt een bijzondere inspanning geleverd om alle gezinnen de gelegenheid te geven van de opvang gebruik te maken en waar nodig opvoedingsondersteuning te geven. Dankzij het werk van ACEPP worden de oudercrèches op dezelfde manier geregeld, gesubsidieerd en gecontroleerd als de publieke kinderopvangdiensten ([www.acepp.asso.fr](http://www.acepp.asso.fr)).

In de sector van de coöperatieve kinderopvang gaat het om non-profit organisaties, al dan niet onder de vorm van een coöperatieve vennootschap (niet elk land heeft een coöperatieve vennootschapsvorm), kleinschalig (of met kleinschalige primaire leden-ondernemingen die autonoom beheerd worden), ingebed in de

---

<sup>16</sup> [www.skolverket.se/content/1/c6/01/96/55/F6%F6rskola\\_Barnochgrupper\\_Riksniv%E5\\_Tabell4](http://www.skolverket.se/content/1/c6/01/96/55/F6%F6rskola_Barnochgrupper_Riksniv%E5_Tabell4).

buurt, vaak ook gericht op de sociale inclusie van kansengroepen en met als kern een belangrijke mate van ouderparticipatie. Ledenvoordelen zijn in de eerste plaats een kwaliteitsvolle dienstverlening op maat en tegen kostprijs, grote betrokkenheid van de ouders, opvoeding en ontwikkeling van de ouders en goede arbeidsvoorwaarden voor personeelsleden. Enkele voorbeelden:

- *Crèche Parentale* (Wallonië) werd in 2004 opgericht als een pilotoproject in Louvain-la-Neuve door een groep vrouwen en enkele verenigingen (onder andere Collectif des Femmes) in antwoord op een nood aan opvang bij gezinnen die in andere opvangdiensten werden uitgesloten (werkloze vrouwen die een opleiding volgen, studenten met kinderen en met beperkte inkomens, ...), maar stelt zich, gezien de grote algemene nood aan opvang bij gezinnen in de streek, open voor alle gezinnen. De betrokkenheid van de ouders bij de opvoeding van de kinderen en sociale inclusie van ouders en kinderen staan centraal. De ouders nemen deel aan de algemene vergadering en de raad van bestuur. In ruil voor 10% korting kunnen ouders ook per week 5 uur werk aan de crèche schenken. De ouders zijn ook zeer betrokken bij het sociale leven rond de crèche. De crèche is ook een vormingsplaats voor ouders op het vlak van opvoeding en sociaalprofessionele integratie. De crèche telt 14 opvangplaatsen en 3 VTE personeel (2 gesubsidieerd door ONE (het Waalse Kind & Gezin) en 0,5 door het APE-programma van het Waalse Gewest). De gemeente en het OCMW van Louvain-la-Neuve zijn als partners betrokken. Het gebouw van de crèche wordt door de universiteit gehuurd. De ouders betalen een inkomensgerelateerde bijdrage en ontvangen een korting wanneer ze vrijwilligerswerk leveren (cf. supra). Er werd ook een netwerk opgericht van oudercoöperaties in de kinderopvang: *Réseau des Initiatives Enfants-Parents-Professionels* (RIEPP), gesteund door de beweging van oudercrèches in Frankrijk (ACEPP, *Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels*) ([www.crecheparentaleln.be](http://www.crecheparentaleln.be));
- *Oswald Road Childcare Club Ltd* werd opgericht in 1993 door de ouders van kinderen die in de Oswald Road School school liepen. Het is een oudercoöperatie (gebruikerscoöperatie) opgericht als een 'company limited by guarantee'. De ouders verkiezen onder elkaar een raad van bestuur en beheren de opvang. De dienst voorziet in voor- en naschoolse opvang en buitenschoolse opvang. Tijdens de vakanties wordt samengewerkt met twee andere lokale opvangcoöperaties. Men betaalt 5,25 Britse Pond per sessie. In totaal is er plaats voor 72 kinderen. De gebouwen zijn deze van de school en worden van de school gehuurd. Elke winst die wordt gemaakt wordt geherinvesteerd om het aantal plaatsen uit te breiden en de kwaliteit van de opvang te verhogen ([www.uk.coop](http://www.uk.coop));
- *Happy Faces Child Care* (Verenigd Koninkrijk) werd opgericht in 1999. Het is een coöperatieve crèche met 24 opvangplaatsen die naast kinderopvang ook opvoedingsondersteuning aanbiedt. Het is een multistakeholdercoöperatie met als

leden ouders, sociale organisaties en opgeleide vrijwilligers. Initieel werd de coöperatie opgericht en financieel ondersteund door een sociale organisatie. Leden uit kansengroepen en gezinnen met lage inkomens genieten van een vrijstelling van betaling (Gijselinckx & Van Opstal, 2010);

- *Imagine Co-operative Child Care* (Verenigd Koninkrijk) is een oudercoöperatie, opgericht in 2002 die momenteel 6 crèches heeft. Ze is verbonden met de *Midcounties Coop* (een consumentencoöperatie). De ouders betalen een ledenbijdrage à rato van 1 Britse Pond. Winsten worden geïnvesteerd in de crèches en in de ondersteuning van lokale projecten. A rato van het aantal uren opvang dat men afgenomen heeft en deelname aan vergaderingen ontvangt men 'membership points' (2 punten per uitgegeven 1 Britse Pond) die men als betalingsmiddel kan gebruiken in elk van de ledenorganisaties van de *Midcounties Coop*, op zijn ledenrekening bij de coöperatie kan zetten, of aan een goed doel kan schenken (Gijselinckx & Van Opstal, 2010);
- *Brambles Child Care Centre* (Verenigd Koninkrijk) biedt dagopvang aan 52 kinderen tussen 0 en 5 jaar. De crèche is ontstaan op initiatief van enkele sociale organisaties die er het opstartkapitaal voor hebben voorzien en er ook de leden van zijn. Naast de sociale organisaties werd opstartkapitaal opgehaald bij lokale overheden en de loterij (Gijselinckx & Van Opstal, 2010);
- *Sheffield Children's Centre cooperative* is een buurtcoöperatie ('community cooperative') die meer dan 25 jaar geleden in het kader van lokaal buurtwerk werd opgericht op initiatief van buurtbewoners. De opvang is 7 dagen op 7 open van 8.00 u. tot 22.00 u. en biedt een brede waaier aan diensten, inclusief dagopvang (equivalent van 102 fulltime opvangplaatsen) voor kinderen tussen 6 maanden en 5 jaar. Verschillende evaluaties en studies wijzen op een grote tevredenheid bij de ouders en het personeel. Het personeel vertoont een laag verloop, is zeer tevreden met de hoge mate van participatie van de ouders, en ervaart door de vlakke managementstructuur een sterk gevoel van eigenaarschap (Reed & Stanley, 2005);
- *City Kids Co-operative Childcare Centre* (Nieuw Zeeland) is een oudercoöperatie met 25 opvangplaatsen en 6 personeelsleden. Ze werd als non-profit organisatie opgericht in 1986. De ouders helpen met fondsenwerving, doen aan vrijwilligerswerk in de crèche en participeren in het managementcomité (Gijselinckx & Van Opstal, 2010);
- *Freinet-skolan Kastanjan* (Zweden) is een werknemerscoöperatie die werkt met de Freinet-pedagogie. Ze is ontstaan uit een groep leerkrachten uit de publieke sector die samen een Freinet-school wilden oprichten en hiervoor een banklening aangegaan zijn. Aan de school is een kinderopvang verbonden met plaats voor 18 kinderen tussen 0 en 5 jaar. De financiering hiervan is gebaseerd op subsidies van de gemeente (vast bedrag per kind) en ouderbijdragen. Oorspronkelijk bedroegen de ouderbijdragen de helft van de totale kostprijs. Door hogere

subsidies is dit nu verminderd. Extra kosten worden tot een minimum beperkt dankzij grote participatie van de ouders in de werking van de opvang en de school. Door deze participatie ontstaat ook een levendige gemeenschap van ouders, kinderen en personeel. De school en opvang trekken een divers publiek en personeelsbestand aan. Er wordt ook sterk multi-etnisch gewerkt (interculturele spelen; moedertaalonderwijs in samenwerking met taalscholen). Recent werd nog een nieuw gebouw in gebruik genomen (investeringskost ten belope van 15 750 euro) ([www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk));

- *Mangardan* (Zweden) is een werknemerscoöperatie met twee kinderopvangdiensten die samen een 42 Islamitische kinderen opvangen tussen 0 en 5 jaar. Eén manager staat in voor de dagdagelijkse leiding van beiden. De opvang wordt beheerd door een raad van bestuur bestaande uit leden-werknemers en aantal andere stakeholders (onder andere ouders). De gemeente geeft een subsidie per kind die de kosten van lonen, belastingen, materiaal en verzekeringen dekt. Extra kosten worden tot een minimum beperkt door ouderparticipatie. Ouders koken voor de coöperatie en hebben bijdragen geleverd voor ICT. Een lokale Turkse voedingswinkel levert voeding aan kostprijs. Werknemers ontvangen geregeld bijscholing. Onder andere ook op vlak van het leren van Zweeds als tweede taal ([www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk));
- De coöperatieve vereniging *'Het Kinderparadijs'* (Nederland) is een kinderopvangdienst in Rotterdam met focus op kinderen met een handicap. In haar oorspronkelijke vorm bestonden de leden uit werknemers (A-aandelen), inwoners van de wijk (B-aandelen) en gebruikers van buiten de wijk (C-aandelen). Het doel van de coöperatie is de werkzaamheid van kansarme vrouwen en jongeren uit de buurt te verhogen. Winst wordt integraal geïnvesteerd in nieuwe initiatieven, er wordt geen winst uitgekeerd aan de leden (Gijssels & Van Opstal, 2010).

In Vlaanderen is *De Kleine Berg* een vzw voor kleinschalige kinderopvang, opgericht uit een nood aan opvang van kinderen van ouders die anno 1979 deelnamen aan vormingscursussen in het nabijgelegen Sfinxvormingscentrum. Het vormingscentrum stelde een zolderruimte ter beschikking van ouders die elkaars kinderen tijdens de cursusmomenten opvingen. Ze werden begeleid door een gewetensbezwaaarde die fungeerde als vaste richtpersoon voor de ouders. Na twee jaar werd een vzw opgericht en in 1984 werd de opvang erkend door Kind & Gezin en kon een vaste kracht in dienst worden genomen (DAC-statuut). Vrijwillige bijdragen (onder de vorm van renteloze of lage renteleningen en een beperkte bijdrage van de gemeente Boechout maakten in 1987 de aankoop van een huis mogelijk. Ouderparticipatie is gedurende al die jaren als basisprincipe gehanteerd. Twee vaste krachten verzorgen samen met de ouders de opvang van een tiental peuters vanaf 18 maanden, dagelijks tussen 8.00 u. en 18.00 u. Ouders werken met een

beurtrol om te koken, schoon te maken, voor de kinderen te zorgen, ... Binnen een vaste overlegstructuur met een raad van bestuur en de vaste krachten beslissen ze over de werking van de crèche ([www.dekleineberg.be](http://www.dekleineberg.be)).

### 3.2.2 Types

Kinderopvangcoöperaties kunnen volgens verschillende modellen georganiseerd worden. Een eerste indeling in kinderopvangcoöperaties is deze op grond van het type leden (Gijselinckx & Van Opstal, 2010):

- een *oudercoöperatie* is een coöperatie waarin ouders lid (eigenaar en gebruiker) zijn van de coöperatie. De coöperatie huurt of verwerft een locatie, vraagt de nodige erkenningen aan, neemt personeel in dienst en rekent een dagprijs aan. Ouders kunnen bij het vertrek van hun kind uit de voorziening hun aandeel verkopen aan de coöperatie of aan een andere ouder (na goedkeuring door de andere leden). Ouders bepalen de aard en de vorm van de dienstverlening. Ze participeren mee in het beheer en de praktische organisatie van de dienstverlening;
- in een *werknemerscoöperatie* zijn het de werknemers van de kinderopvangdienst die lid (en dus ook eigenaar) zijn van de coöperatie. Zij zorgen voor een locatie, voor de nodige erkenningen en werven ouders als klanten. Aan de ouders wordt een dagprijs aangerekend. De werknemers bepalen zelf hun arbeidsvoorwaarden en –regime en de aard van het opvoedingsproject;
- in een mengvorm - de *multistakeholdercoöperatie* - bestaat het ledenbestand uit meerdere partijen, zoals bijvoorbeeld de ouders-gebruikers, de werknemers, maar ook eventueel sociale organisaties, inrichtende machten van scholen en/of lokale besturen. Deze laatste kunnen bijvoorbeeld een gebouw ter beschikking stellen, zoals bijvoorbeeld een schoolgebouw voor de buitenschoolse opvang.

Een tweede indeling is deze op basis van de graad van de coöperatie:

- een *eerste graadcoöperatie* biedt de kinderopvang zelf op een coöperatieve manier aan. Met ouders en/of personeelsleden als leden. Eventueel met andere partijen (scholen, gemeente, ...);
- een *secundaire of tweedegraadcoöperatie* is een coöperatie van initiatieven uit de kinderopvang. De leden van deze coöperatie zijn voorzieningen (al dan niet zelf coöperaties) die hun krachten bundelen en schaalvoordelen realiseren bij de samenaankoop van materiaal of op het vlak van administratie en ICT, personeelsbeleid, vorming, kwaliteitszorg e.d.

Voorts kan men kinderopvangcoöperaties onderverdelen naargelang de format waarin de kinderopvang aangeboden wordt:

- *'pre-schools', kinderdagverblijven of crèches* voor kinderen tot aan de start van het schoolse onderwijs. Deze crèches kunnen zelf op coöperatieve basis georgani-

seerd zijn (als oudercoöperatie, of als werknemerscoöperatie), of het coöperatieve element kan binnen komen in een tweede- of derdegraadscoöperatie waar tussen de initiatieven samengewerkt wordt op het vlak van administratie en ICT, personeelsbeleid, vorming, kwaliteitszorg en dergelijke;

- *voor- en naschoolse kinderopvangdiensten* voor kinderen die reeds school lopen maar voor wie ouders opvang vragen voor en na de schooluren en tijdens vakantieperiodes. Deze kinderopvangdiensten kunnen zelf op coöperatieve basis georganiseerd zijn (als oudercoöperatie, als werknemerscoöperatie, of als coöperatie van scholen), of het coöperatieve element kan binnen komen in een tweede- of derdegraadscoöperatie waar tussen de initiatieven samengewerkt wordt op het vlak van administratie en ICT, personeelsbeleid, vorming, kwaliteitszorg en dergelijke;
- *familiale kinderopvang (onthaalouders)*. Hier bieden zelfstandige onthaalouders voor-schoolse opvang en/of opvang buiten de schooluren aan - veelal in hun eigen woning. Het coöperatieve element zit hier niet in de organisatie van de opvang (primaire coöperatie), maar in samenwerkingsverbanden tussen onthaalhouders op vlak van samenaankoop van materiaal of op het vlak van administratie en ICT, personeelsbeleid, vorming, kwaliteitszorg en dergelijke (tweede- of derdegraadscoöperatie).

In Zweden (maar ook in Frankrijk - zie onder andere Peeters, 2009, 2010) vinden we meer oudercoöperaties terug (hoewel het aandeel werknemerscoöperaties in Zweden stijgt, onder ander doordat steeds meer ouders hun coöperatie overdragen aan werknemerscoöperaties omdat ze de tijd, de energie of de wil niet meer hebben zelf de leiding in handen te houden, maar ook omdat sommige gemeentelijke opvangdiensten overgenomen werden door het personeel en georganiseerd als werknemerscoöperatie. Interessant is ook de observatie dat werknemerscoöperaties zich soms omvormen van een 'economische vereniging' (de Zweedse rechtsvorm voor een coöperatie) tot een vennootschap met de oorspronkelijke leden-werknemers als vennoten, omdat de leden-werknemers de opvangdienst in eigen beheer wil houden en geen nieuwe stafleden willen toelaten. Ze blijven de dienst wel organiseren volgens de oorspronkelijke missie, visie en werkwijze en keren geen winst uit (*interview*, Ulf Karlsson).

In Italië zijn er dan weer verhoudingsgewijze meer werknemerscoöperaties in het domein van de kinderopvang. Interessant in Italië is dat daar sterk gewerkt wordt met tweede, en zelfs derde graadscoöperaties: federaties en consortia. Zij ondersteunen de primaire coöperaties in hun opstart en werking. Scott (2010) beschrijft het PAN Consortium. PAN werd anno 2004 opgericht door CGM (een grote federatie van zo'n 1 200 sociale coöperaties in Italië), in samenwerking met Intesa San Paolo (een belangrijke Europese financiële instelling) en twee andere partners. Bedoeling van het consortium is de ontwikkeling van kinderopvangcoö-



peraties te stimuleren, de toegankelijkheid van de dienstverlening te vergroten en de kwaliteit te bewaken. Sinds haar oprichting is PAN erin geslaagd 140 nieuwe kinderopvangdiensten op te richten, goed voor 4 311 plaatsen en 943 nieuwe jobs. Momenteel telt PAN een 400-tal kinderopvangcoöperaties. Bij de oprichting van een kinderopvangcoöperatie gaan ze een partnerschap aan met de lokale overheid. PAN biedt startersadvies en financiële ondersteuning aan nieuwe leden, opleiding, communicatietools en netwerkingactiviteiten voor haar leden. PAN riep een 'label' van kwaliteitsvolle kinderopvang in het leven met een bijhorende handleiding en evaluaties. Het biedt hiermee naar de ouders en de lokale overheden een transparante communicatie over de kwaliteit van de aangeboden kinderopvang en deze kwaliteit actief controleert bij haar leden. PAN voorziet ook in een lening met lage interest voor ouders die een te hoog gezinsinkomen hebben om van een gesubsidieerde plaats te genieten, maar een te laag inkomen hebben om de opvang probleemloos helemaal zelf te kunnen financieren.

### 3.2.3 Kwaliteit van dienstverlening en arbeid

Een analyse van de Zweedse kinderopvangsector toont aan dat coöperaties (die in Zweden, waar traditioneel de publieke sector in staat voor onderwijs, gezondheid en welzijn, ondertussen toch 19% van het kinderopvangaanbod voor hun rekening nemen - in de steden zelfs 40%, en daarbij twee derde van de private kinderopvangsector voor hun rekening nemen) het best geschikt zijn om, in de private sector, de waarden van publieke dienstverlening, gelijkheid, democratie en universaliteit (in de zin van toegankelijkheid), te garanderen en te vernieuwen. De kwaliteit van het werk en de dienstverlening wordt in deze coöperaties als beter ervaren, met name omdat ouders meer met het personeel communiceren over de opvoeding van de kinderen, het personeel hierdoor de kinderen en hun thuissituatie beter kent en de ouders vanuit hun expertise ook kunnen bijstaan bij de opvoeding van hun kinderen, en omdat ouders doorheen de intensievere communicatie met het personeel in staat zijn meer invloed uit te oefenen op de dienstverlening. Ouders dragen in coöperaties ook meer op vrijwillige basis actief bij tot de werking van de coöperatie (beheer, administratie, logistiek, ...) en het sociale leven rond de coöperatieve kinderopvang is intensiever. Dit versterkt de band tussen de kinderopvang en thuis. De survey onder ouders-gebruikers van kinderopvangdiensten in Stockholm en Östersund toont aan dat meer dan 90% van de ouders van kinderen in coöperatieve kinderdagverblijven die voorheen ervaring hadden met gemeentelijke of for-profit opvang even of meer tevreden zijn met de kwaliteit van de coöperatieve opvang in vergelijking met hun vorige ervaring. Bij ouders van kinderen in for-profit kinderdagverblijven was slechts 30% even of meer tevreden over de huidige opvang dan over de vorige. In de non-profitvoorzieningen heerst er grotere tevredenheid over de ratio staf-kinderen dan in de gemeentelijke

en de for-profitvoorzieningen. Het personeel is er ook meer tevreden over de manier waarop ze hun werk en hun organisatie mee kunnen beheren en over hun fysieke en de psychosociale werkomgeving. Bovendien worden in coöperaties de inkomsten volledig geherinvesteerd in de kwaliteit van de dienstverlening, eerder dan ook for-profit investeerders te moeten vergoeden (in for-profit organisaties) of een bureaucratie te moeten financieren (in gemeentelijke diensten) (Vamstad, 2007). Voor Italië wijst een studie van Depedri, Tortia en Carpita (2010) op de hoge jobtevredenheid in sociale coöperaties (onder andere kinderopvangcoöperaties) als resultaat van procedurele en distributieve rechtvaardigheid, hogere autonomie en participatie in besluitvorming en een bevredigend loon.

### 3.2.4 Democratische participatie

Ledenparticipatie wordt democratisch georganiseerd. Formeel zowel als informeel gebeurt dit in elke coöperatie op een verschillende manier. Formeel gezien is er wel steeds een algemene vergadering en wordt stemrecht veelal geregeld volgens het principe één lid - één stem. Maar praktijken willen wel verschillen van coöperatie tot coöperatie. Volgens een diepgaande analyse door Theodorsson van drie Zweedse oudercoöperaties zijn er grote verschillen tussen coöperaties in de wijze waarop ze erin slagen alle ouders uit te nodigen voor de algemene vergadering en hen de verslagen ervan door te sturen. Er zijn ook verschillen op vlak van de informele participatie. Sommige ouders zijn minder goed bereikbaar en participeren daardoor minder aan de vergaderingen. Sommige ouders die minder in de gelegenheid zijn mekaar informeel te spreken, hebben ook de indruk dat veel al informeel besproken wordt waardoor ze er geen echte invloed op hebben en ze het enkel kunnen goedkeuren. Maar volgens Vamstad is dit geen reden om het coöperatief model op zich niet goed te vinden. Als model biedt het de mogelijkheid democratische participatie te organiseren, maar het moet natuurlijk in de dagdagelijkse handelingspraktijk gerealiseerd worden. Vamstad verwijst naar een studie van Möller uit 1996 waaruit naar voren komt dat over het algemeen ouders in oudercoöperaties (alsook in werknemerscoöperaties) veel meer tevreden zijn over de invloed die ze kunnen uitoefenen dan in andere vormen van kinderopvang. Zelf constateert Vamstad op basis van een survey onder 269 oudersgebruikers van kinderopvangdiensten in Stockholm en Östersund ook een hogere tevredenheid hierover in zijn onderzoek (Vamstad, 2007). Werknemerscoöperaties worden bestuurd door werknemers die hiermee een hoge mate van autonomie en beslissingsmacht ervaren, wat belangrijke elementen zijn van arbeidstevredenheid (Depedri, Tortia & Carpita, 2010).

### 3.2.5 Financiering

Leden van kinderopvangcoöperaties betalen een instapbijdrage - al dan niet als coöperatief aandeel dat kan teruggetrokken worden of overgedragen aan een nieuw lid, wanneer men de coöperatie verlaat.

De opvang in coöperatieve kinderopvangdiensten wordt kostenefficiënt georganiseerd. Door de vrijwillige inzet van ouders in het bestuur, de administratie, de logistiek, het onderhoud van het gebouw en soms ook in de kinderopvang zelf, kunnen de kosten laag gehouden worden. Ouders betalen een bijdrage die de kosten dekt. Daarbij is van belang dat de overheid de opvang in geregistreerde kinderopvangdiensten subsidieert. In Zweden geldt deze subsidiëring voor alle kinderen, in Italië is ze inkomensgerelateerd. Bovendien voorziet de Zweedse *maxtaxa*-regeling die in 2002 werd ingevoerd dat gezinnen slechts een bepaald maximumpercentage van hun inkomen aan kinderopvang hoeven te besteden, ongeacht of de opvang aangeboden wordt door de gemeente of een private organisatie. De rest wordt bijgepast door publieke financiering (Vamstad, 2010).

Waar publieke subsidiëring ontoereikend is, worden aanvullende private financieringsmechanismen ontwikkeld. De Italiaanse wet op de coöperaties stipuleert dat Italiaanse coöperaties die een surplus realiseren hiervan 3% afstaan aan een fonds van een consortium, federatie of mutualiteit voor de ontwikkeling en ondersteuning van nieuwe sociale coöperaties (Fici & Strano, 2010). Deze fondsen verlenen onder andere financiële steun aan nieuwe sociale coöperaties en aan gebruikers van de dienstverlening (zoals bijvoorbeeld de hoger vernoemde lening van PAN). Italiaanse kinderopvangcoöperaties kunnen vaak ook beroep doen op de gemeente of op een religieuze of civiele organisatie om een gebouw ter beschikking gesteld te krijgen om de dienstverlening in te verzekeren (tegen een huurprijs, in concessie, als gift, ...) (*interview*, Flavio Zandonai).

Eventuele winsten worden geherinvesteerd in de coöperatie. In Zweden kunnen ze ook gedeeltelijk uitgekeerd worden aan de leden a rato van hun bijdrage aan de coöperatie (bij werknemers bijvoorbeeld als een bonus a rato van het aantal gewerkte uren, bij ouders bijvoorbeeld als een korting a rato van het aantal uren dienstverlening aan de coöperatie, soms ook als een algemene korting op de afgenomen uren opvang) (Vamstad, 2010). De meeste kinderopvangcoöperaties opteren voor het non-profit statuut, uit overtuiging, maar ook omdat dit hen in staat stelt van fiscale voordelen en subsidies te genieten die enkel toegekend worden aan non-profits. Er worden dan ook geen winsten op kapitaalsinvesteringen uitgekeerd (Coontz & Esper, 2003; Vamstad, 2007).

### 3.3 Coöperaties in de zorg

#### 3.3.1 Zorgcoöperaties wereldwijd

Zorgcoöperaties zijn eveneens wereldwijd verspreid. In ons eigen land en in het gehele westen kennen we een rijke geschiedenis aan coöperatieve en mutualistische gezondheidszorg-verzekeringen. Wereldwijd zijn gezondheidszorgcoöperaties en -mutualiteiten in opmars (Defourny, Develtere, Fonteneau & Nyssens, 2009).

Volgens de *International Health Co-operative Organisation* (IHCO) bedienen gezondheidszorgcoöperaties wereldwijd meer dan 100 miljoen gezinnen ([www.ica.coop/ihco](http://www.ica.coop/ihco)). In een eerste verkenning van coöperaties in de zorg stelt Van Opstal (2008) dat voor nagenoeg elk type voorziening uit de internationale classificatie voor gezondheidszorgverstrekkers (ICHA-HP) van de OESO coöperatieve modellen te vinden zijn. Zo kwam hij in verschillende landen coöperatieve ziekenhuizen en residentiële verzorgingsinstellingen voor algemene en psychiatrische geneeskunde op het spoor, maar ook coöperaties in de ambulante gezondheidszorg, zoals coöperatieve praktijken en wachtdiensten van huisartsen, specialisten, tandartsen en paramedici, coöperatieve laboratoria, thuiszorgdiensten en ambulancediensten (Van Opstal, 2008).

In Japan tellen gezondheidscoöperaties meer dan 2,5 miljoen leden en stellen ze meer dan 25 000 werknemers tewerk. Ze doen voornamelijk aan preventie en voorlichting. In Columbia voorziet *Saludcoop* gezondheidszorg voor 15,5% van de bevolking en realiseert daarbij voor 23% van de tewerkstelling in de gezondheidszorg (Van Opstal, 2008). In Brazilië voorzien gezondheidscoöperaties in tandzorg en gezondheidszorg voor 17,7 miljoen leden ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)). In de Verenigde Staten bereiken gezondheidscoöperaties meer dan 1 miljoen mensen per jaar en is het een groeiende branche. Coöperatief georganiseerde gezondheidszorgverstrekkers bereiken miljoenen Amerikanen (Frederik, 2005).

De idee dat individuen een bijdrage moeten kunnen leveren aan hun gezondheidszorg en dat een integratieve gezondheidsbenadering nodig is, lag in 1962 aan de basis van de oprichting van het *Saskatoon Community Clinic*, een coöperatief ziekenhuis. Families en individuen kunnen voor respectievelijk 15 en 30 Canadese Dollar lid worden, participeren in gezondheidszorgcampagnes én in het bestuur van het ziekenhuis. Onder meer via een stichting (opgericht in 1968) worden middelen voor de werking van deze non-profit coöperatie - die zich in het bijzonder ook richt op achtergestelde bevolkingscategorieën - geworven ([www.saskatoon-communityclinic.ca](http://www.saskatoon-communityclinic.ca)). Sinds in Canada in 1997 een speciale paragraaf over 'solidariteitscoöperaties' werd ingevoerd in de wet op de coöperaties, werden in Québec op minder dan 4 jaar tijd meer dan 140 multi-stakeholder (of 'solidariteits'-) coöperaties opgericht waar de leden zowel zorgverstrekkers, -ontvangers als externe geïnteresseerden zoals belangenverdedigingsorganisaties en

lokale ziekenhuizen zijn. Ze situeren zich onder andere in de domeinen van personenverzorg, dagcentra en maatschappelijke dienstverlening (Girard, 2002).

Binnen de ambulante ouderenzorg wordt onder meer in Nederland geëxperimenteerd met zorgcoöperaties. Men bundelt de zorgvraag van ouderen zodat een vraaggericht aanbod ontstaat van thuiszorg en de positie van ouderen op deze markt versterkt wordt. Daarnaast organiseren deze coöperaties onder andere sociale restaurants en catering aan huis en een uitleendienst voor medisch materiaal. De uiteindelijke doelstelling van deze zorgcoöperaties is om ouderen toe te laten langer in hun eigen woning te kunnen blijven wonen en te voorkomen dat ze hun vertrouwde omgeving moeten verlaten en inruilen voor een residentiële ouderenvoorziening, vaak ook nog eens in een andere gemeente (Van Opstal, 2008).

Ondanks het feit dat Fisher, Rainer en Baines (2010) stellen dat de formule van zorgcoöperaties in het Verenigd Koninkrijk nog niet erg bekend is, kan de koepel van coöperaties in het Verenigd Koninkrijk, *Cooperatives UK*, op haar website een lijst presenteren van een 14-tal leden-zorgcoöperaties in het Verenigd Koninkrijk, waaronder coöperaties voor ouderenzorg, thuiszorg, eerstelijnsgezondheidszorg ([www.cooperatives-uk.coop](http://www.cooperatives-uk.coop)).

In de hierna volgende kaders beschrijven we de cases van *Sunshine Care*, een coöperatie van zorgverstrekkers voor persoonlijke dienstverlening in het Verenigd Koninkrijk. Uit Vlaanderen presenteren we *Lilith cvba-so* en *Landelijk Dienstencoöperatief*. Zowel *Sunshine Care* als *Lilith* en *Landelijk Dienstencoöperatief* hebben als doel persoonlijke of familiale dienstverlening van hoge kwaliteit te organiseren tegen gunstige arbeidsvoorwaarden voor de personeelsleden, met sociale inschakeling van kansgroepen. Voormelde buitenlandse coöperaties vermelden ook allen als belangrijk objectief dat ze hun cliënten willen toelaten zelf hun dienstverlening te organiseren en te controleren.

### ● ● ● Sunshine Care C.I.C. (Verenigd Koninkrijk)

#### Ontstaansgeschiedenis

Sunshine Care C.I.C. is een werknemerscoöperatie die in 2008 werd opgericht door vier gezinshelpsters in antwoord op de radicale herstructurering van de huishoudelijke sociale dienstverlening in de gemeente Rochdale. De vier vrouwen waren reeds jarenlang collega's in het kader van de gemeentelijke dienstverlening in Rochdale. Oorspronkelijk werd gezinshulp door de overheid aangeboden. De overheid treedt echter gaandeweg terug als aanbieder. Negen jaar geleden werden 600 begunstigden bediend door de gemeentelijke dienst, nu nog 100. Dienstverlening wordt uitbesteed aan private ondernemingen. De meesten zijn echter vooral winstgedreven, bieden cliënten een lage kwaliteit van dienstverlening, bieden hun personeel slechte arbeidsomstandigheden en –voorwaarden en weinig opleiding. Ze kennen een hoog personeelsverloop. CASA, een sociale onderneming in handen van werknemers in de regio, werd door de vier collega's uitgenodigd om een sociale onderneming in Rochdale op te richten. CASA heeft zich evenwel snel teruggetrokken omwille van de tegenwerking van de plaatselijke ambtenaren. Het gemeentebestuur gaf wel steun aan het initiatief van de vier vrouwen, maar de uitvoerende ambtenaren werkten tegen.

Uiteindelijk hebben de vier vrouwen dan zelf Sunshine Care opgericht met de steun van de budgethouder voor de Sociale Dienstverlening van het gemeentebestuur van Rochdale, alsook van de

adviseur voor Sociaal Ondernemen in Rochdale. Het is een van de pilootprojecten van het Departement Gezondheid van de Britse overheid, gecoördineerd door Cooperatives UK. Gezins hulp aan mensen met een functiebeperking wordt gefinancierd door directe betalingen door cliënten voor dienstverlening (al dan niet via uit Individuele Gezondheidsbudgetten waarover de cliënten beschikken, uitgereikt door het Departement Gezondheid van Britse overheid). Ook Co-operatives UK, Co-op Mutual Solutions, en een aantal plaatselijke ontwikkelingsinitiatieven steunen de ontwikkeling van Sunshine Care.

De voornaamste doelstelling van de coöperatie is om volwassenen in nood kwaliteitsvolle zorg en ondersteuning te bieden door een brede waaier van diensten aan te bieden, waaruit de cliënten zelf kiezen met de steun van de adviseurs van Sunshine Care. De filosofie is dat de cliënt zijn eigen dienstverlening controleert. De dienstverlening wordt op zijn maat uitgewerkt en kan bij veranderende noden steeds aangepast worden.

Ten aanzien van haar personeelsleden wil de coöperatie uitstekende voorwaarden bieden, alsook training om een hoog niveau van kwaliteit te kunnen bieden. Ze kunnen hun tewerkstellingsregime kiezen in functie van hun eigen mogelijkheden en wensen. Deeltijdse arbeid is toegestaan, en veeleer de regel dan de uitzondering. Er gelden flexibele arbeidstijden. Ook in overeenstemming met de cliënten. Personeelsleden worden ook aangemoedigd om lid worden van zodra ze zes maanden in de coöperatie werken. Dit versterkt de dienstverlening en geeft personeelsleden de kans gewaardeerde input te leveren bij de ontwikkeling van de coöperatie.

Omwille van deze sociale doelstellingen ten aanzien van de cliënten en de personeelsleden is Sunshine Care een Community Interest Company. Een 'asset lock' werd ingebouwd om te vermijden dat Sunshine Care zou onderworpen geraken aan een vijandig overnamebod van private for-profit investeerders.

### Werking

Sunshine Care biedt thuishulp aan mensen die hulpbehoevend zijn: personenzorg en huishoudelijke taken, maar ook palliatieve zorg en socialisatie (wat inhoudt dat men mensen gezelschap houdt, ze begeleidt bij het winkelen of het bezoeken van familie en vrienden, ...). Behoudens socialisatie-activiteiten worden de activiteiten financieel gesteund door de overheid: een project 'Self Managed Care' van het Departement Gezondheid van de Britse regering, waarbij thuiswonende hulpbehoevenden over een persoonlijk gezondheidsbudget beschikken en dit onder meer aan deze hulp kunnen besteden. Ook hulpbehoevenden zonder dit budget kunnen bij Sunshine Care terecht. Na initieel forse tegenwerking begint nu ook de gemeentelijke dienst cliënten naar Sunshine Care door te verwijzen. De coöperatie werkt momenteel nog met een gift van het gemeentebestuur, maar deze raakt op en dan moet de coöperatie zelfbedruipend zijn.

### Leden en ledenvoordelen

Sunshine Care is een werknemerscoöperatie. De leden zijn werknemers. Ze kunnen dankzij Sunshine Care kwaliteitsvolle dienstverlening aanbieden, voldoende vorming genieten en werken tegen goede arbeidsvoorwaarden en -condities, met veel aandacht voor de balans tussen werk en gezin. Momenteel zijn er nog enkel de vier stichtende leden, maar nieuwe personeelsleden kunnen na zes maanden tewerkstelling bij Sunshine Care lidmaatschap aanvragen en aanvaard worden door de bestaande leden.

Oorspronkelijk werd gedacht er een multistakeholdercoöperatie van te maken met werknemers en cliënten. Want naast goede tewerkstellingsvoorwaarden en democratische participatie door werknemers is het Sunshine Care vooral te doen om het bieden van een goede dienstverlening aan cliënten die de controle moeten hebben over de diensten die ze afnemen en er ook hun zeg moeten kunnen over doen. Omwille van het feit dat de cliënten vaak slechts voor korte tijd diensten afnemen (ze zijn zwaar hulpbehoevend en overlijden over het algemeen gemiddeld na zo'n twee jaar dienst afgenomen te hebben), werd Sunshine Care toch niet als multistakeholdercoöperatie georganiseerd. Toch geeft men de cliënten veel inspraak en controle, bij aanvang van de dienstverlening en gedurende de dienstverlening. Men plant daarnaast ook regelmatige bijeenkomsten met personeel en cliënten waarop over de dienstverlening kan worden nagedacht om ze, indien nodig, cliëntgericht bij te sturen.

**Bestuur**

De raad van bestuur komt een maal per maand samen en bestaat uit de vier leden, aangevuld met een human resources consultant die op vrijwillige en onbezoldigde basis advies verleent.

Stemrecht: 1 vrouw - 1 stem.

**Voornaamste financiële middelen en kosten***Financiële middelen:*

- subsidies vanwege het gemeentebestuur (40 000 euro) en vanwege de National Health Service (10 000 euro) en Co-operatives UK (5 000 euro) (deze laatste voor adviesverlening bij ontwikkeling en opstart);
- inkomsten: uurprijs: betaald door cliënten via Self Managed Care-budgetten en directe betalingen door cliënten;
- vrijwillige inzet van stichters (tijdens de gehele opstartfase hebben de stichters zichzelf geen loon uitbetaald. Ze spraken hun spaarcenten aan om te kunnen leven).

*Kosten:*

- huur van het kantoor;
- personeelskosten (bescheiden, vanaf het moment dat men werkelijk operationeel werd - men wil dit doen stijgen vanaf het moment dat men winst begint te maken).

**Bestemming van de winst**

Momenteel wordt nog geen winst gerealiseerd. Eventuele winst zal later voornamelijk gebruikt worden om de werkomstandigheden van de werknemers te verbeteren en te investeren in opleiding en kwaliteit van de dienstverlening. Winst moet cliënten en werknemers ten goede komen.

**Bronnen**

Interview met Christine Bailey (directeur), ter plaatse op 18/01/2011.

Brochure Sunshine Care C.I.C Providers of Excellent Care. Putting People before Profit.

**● ● ● Lilith cvba-so****Ontstaansgeschiedenis**

Lilith cvba-so is opgestart in 2005 op initiatief van één van de huidige vennoten. Dit vanuit de idee dat veel vrouwen niet graag huishoudelijke taken uitvoeren, maar liever tijd en energie investeren in andere belangrijke zaken, terwijl anderen juist wel graag en goed huishoudelijk werk verrichten. En vanuit het geloof in een 'andere' manier van ondernemen. Het Federale dienstencheque-systeem waardoor de dienstverlening betaalbaar is voor klanten en een degelijke verloning aan werknemers kan verzekerd worden, maakt deze bedrijfsactiviteit rendabel.

In oktober 2005 startte Lilith cvba-so met 4 (deeltijdse) medewerk(st)ers en 24 klanten. Vanaf zomer 2006 werd beslist om het te houden bij een maximum van 16 medewerksters: dit is het maximumvolume dat volgens Lilith door 1 persoon op een degelijke manier kan 'omkaderd' worden.

Het coöperatieve model werd gekozen omdat dit het beste past bij de missie en werking en omdat het een flexibel model is voor eventuele uitbreiding op termijn. De coöperatie vertrekt vanuit en is opgebouwd op samenwerking en kiest daarvoor blijvend voor kleinschaligheid: nieuwe kernen kunnen opgenomen worden in de bestaande vennootschap, mits volledig akkoord & engagement met missie, visie en werking.

Op dit moment wordt een nieuwe kern opgestart in 2650 Edegem met alvast 3 (deeltijdse) medewerk(st)ers, 14 klanten en 1 bijkomende persoon voor omkadering.

Lilith cvba-so heeft op dit moment 131 particuliere gezinnen als klant in Gent en Edegem.

Deze zijn samen goed voor 495 dienstencheque-uren per week.

De keuze voor een VSO was een logische keuze en werd statutair verankerd:

Het doel van de onderneming is in de eerste plaats de realisatie van een aantal maatschappelijke doelstellingen in plaats van het streven naar winst voor aandeelhouders:

1. bijdragen aan de levenskwaliteit van klanten en medewerk(st)ers:

- klanten: ondersteuning bij de combinatie werk/privé, waardoor eigen tijd en energie vrijkomt voor andere belangrijke zaken;

- medewerk(st)ers: volwaardige tewerkstelling op maat (combinatie werk/privé), vanuit erkenning en waardering van eigen competenties, gesteund door coaching en begeleiding;
2. op maatschappelijk vlak wil de onderneming bijdragen aan:
- een opwaardering van het takenpakket (HuisHoudelijk Werk);
  - de verdere ontwikkeling en verspreiding van het managementconcept (zelfsturing & coaching);
  - Bijdragen aan een warme samenleving, waarin mensen in verscheidenheid en gelijkwaardigheid ten volle kunnen openbloeien;
  - zorg voor het milieu: stimuleren van het gebruik van mens- en natuurvriendelijke producten en afvalbeperking bij klanten en medewerk(st)ers, stimuleren van het gebruik van het openbaar vervoer door medewerk(st)ers.

### Werking

Lilith wil 'Professionele HuisHoudHulp ... Alsof u het zelf deed' & degelijke tewerkstelling aanbieden.

Volgens de statuten heeft de vennootschap tot doel: het organiseren en leveren van diensten aan particulieren:

- huishoudelijke diensten, zoals beschreven in de Federale regeling dienstencheques;
- andere diensten waarvoor een vraag bestaat of ontstaat;
- het creëren van duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling voor kansengroepen, in het kader van die dienstverlening;
- maatschappelijk verantwoord ondernemen: toepassen en verder ontwikkelen van het managementmodel 'zelfsturing & coaching' binnen de eigen onderneming +/- bijdragen aan de verspreiding ervan door het organiseren van vorming en opleiding en het uitgeven van boeken, geschriften, studies in dit verband.

In haar activiteiten legt Lilith de nadruk op de persoonlijke behoefte en noden van de klant en medewerk(st)ers.

Elke nieuwe klant wordt vooraf bezocht, er wordt een checklist opgesteld en de 1<sup>ste</sup> uitvoering gaat de zaakvoerster mee. Bovendien wordt voortdurend gevraagd naar 'kleine' opmerkingen zodat bijsturing mogelijk is. Tijdens sollicitaties wordt uitgelegd hoe wij werken zodat potentiële medewerk(st)ers bewust voor deze job kunnen kiezen.

Werkroosters worden opgemaakt in overleg. Daadwerkelijke ondersteuning op de werkvloer, maandelijkse teamvergadering, zesmaandelijks functioneringsgesprekken en jaarlijks een opleidingsvoormiddag zorgen voor een optimale inwerking. Speciale aandacht wordt besteed aan het linken van klanten-medewerksters vanuit de wetenschap dat niets zo persoonlijk is als de zorg voor de eigen thuis.

### Werknemers

Lilith cvba-so heeft vandaag 19 medewerk(st)ers in dienst, goed voor 13,03 VTE in 9000 Gent en 2650 Edegem. De keuze om deeltijds te werken is steeds een persoonlijke en bewuste keuze van de medewerk(st)ers zelf. Gemiddeld wordt 27,5 uur/week gewerkt. Van de 19 medewerk(st)ers zijn er vandaag nog 8 doelgroepwerknemers in dienst. Tot vorig jaar waren dit er nog 6 extra, maar de invoegperiode liep af. Lilith heeft een zeer divers werknemersprofiel: wij tellen 9 verschillende nationaliteiten.

### Leden en ledenvoordelen

Lilith cvba-so heeft 4 vennoten: 1 werkende, 1 in opleiding en twee stille vennoten. Voordelen zijn 'anders' ondernemen ten voordele van werknemers en klanten, met zorg voor het milieu. Werknemers kunnen vennoot worden. Hier wordt elk jaar naar gevraagd, maar tot op vandaag is daarvoor nog geen interesse: het samenwerkingsmodel, de inspraak in eigen dagdagelijks werk blijkt belangrijkst.

### Aandelenstructuur

Lilith cvba-so heeft 4 vennoten. Er zijn drie categorieën van aandeelhouders:

Categorie A: voor de werkende vennoten (1+1 in opleiding) maandvergoeding+groepsverzekering

Categorie B: voor de stille vennoten (2) geen vergoeding, tenzij uitkering dividenden

Categorie C: voor de medewerkers. geen vergoeding, tenzij uitkering dividenden

De prijs voor elk aandeel is gelijk aan 100 euro.



### Bestuur

Lilith cvba-so werkt niet met een actieve raad van bestuur. Jaarlijks worden het financieel en sociaal jaarrapport besproken in de Algemene Vergadering. Op dit moment wordt een adviesraad geconstrueerd en wordt het overleg tussen de 2 werkende vennoten (1 in opleiding) uitgewerkt.

Elk van de (vier) vennoten heeft  $\frac{1}{4}$  van het stemrecht. Het coöperatief principe 1 vrouw - 1 stem wordt dus strik nageleefd.

### Voornaamste financiële middelen en kosten

#### Financiële middelen:

- bedrijfsinkomsten: inkomsten van dienstencheques en tewerkstellingsmaatregelen. Deze inkomsten zijn tot vandaag voldoende om de kosten te dekken, op termijn echter te laag voor break-even;
- coöperatief kapitaal: 18 600 euro volgestort+gereserveerde winst;
- op dit moment is er geen vreemd kapitaal meer. De lening aangegaan bij het participatiefonds is volledig terugbetaald op 31 december 2010.

#### Kosten:

De belangrijkste kost voor Lilith cvba-so is de loonkost. Al onze medewerk(st)ers hebben een contract van onbepaalde duur, dus volledige uitbetaling van feestdagen, gewaarborgd loon bij ziekte. De officiële loonbarema's vulden wij van bij de start vrijwillig aan met netto vergoedingen en eindejaarspremie.

Beide ondertussen vastgelegd in cao's. Uiteraard een goede zaak.

Door langdurige tewerkstelling en toename van de RSZ-bijdragen nam de loonkost sterk toe (brutolonen 2005-2010: +11,5%) terwijl de terugbetalingswaarde van de dienstencheques daalde (2005-2010: -0,71%). Bovendien vallen tewerkstellingsmaatregelen weg (doven uit na 4 jaar tewerkstelling).

Dit scenario werd van bij de start voorzien en wordt met succes opgevangen door een zuinig financieel beleid op het vlak van overheadkosten en beperkte winstuitkeringen.

### Bestemming van de winst

Eind 2009 werd éénmalig winst uitgekeerd wegens uitstap van een vennoot. De limiet van een VSO ligt wettelijk sowieso op 6%, wat gerespecteerd werd. De winst wordt jaarlijks gereserveerd ter garantie van voortbestaan van de onderneming, tewerkstelling en dienstverlening. Met de ondertussen opgebouwde reserves kan Lilith cvba-so haar gekozen werkwijze probleemloos handhaven tot 2018.

### Bronnen

VOSEC (2007), De balans van 12 praktijkvoorbeelden. Sociale economie: Maatschappelijke winst-maximalisatie.

Schriftelijke bevraging Anne-Marie Segers en Lene Peleman.

Website: [www.lilith-huishoudhulp.be](http://www.lilith-huishoudhulp.be).

## ● ● ● Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so

### Ontstaansgeschiedenis

Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so is ontstaan uit de vzw Landelijke Thuiszorg. De diensten, huishoudhulp en strijkateliers waren een aparte tak binnen deze vzw. Omdat men graag meer doelgroepwerknemers wilde kunnen aanwerven, maar de lat zeer hoog ligt en veel doelgroepwerknemers niet voldoen aan de eisen, wilde men een invoegbedrijf oprichten waarin commerciële diensten mét begeleiding van doelgroepwerknemers kon realiseren. Daarom werd een coöperatie met sociaal oogmerk opgericht in 2005. Er werd voor het statuut met sociaal oogmerk gekozen omdat het Landelijk Dienstencoöperatief geen winsten wil uitkeren maar zijn dienstverlening aan de klanten en de sociale tewerkstelling van doelgroepwerknemers voorop stelt. De coöperatie werd opgericht door 3 vzw's - Landelijke Thuiszorg, Landelijke Kinderopvang en Stekelbees - en behoort tot Groep KVLV. Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so heeft goede relaties met lokale besturen en OCMW's.

**Werking**

Ten opzichte van de klanten biedt Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so enerzijds huishoudelijke hulp, anderzijds strijkdiensten buitenshuis aan.

Daarnaast heeft het Landelijk Dienstencoöperatief tot doel mensen tewerk te stellen en deze mensen te begeleiden en opleiding te bieden.

**Werknemers**

In 2005 is Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so gestart met 100 werknemers. Op dit moment stelt men 1 800 mensen te werk, waaronder 600 doelgroepwerknemers.

**Leden en ledenvoordelen**

De leden van Landelijk Dienstencoöperatief zijn de stichtende vzw's. Zij willen enerzijds huishoudelijke dienstverlening aanbieden in de gebieden waar Groep KVLV aanwezig is en anderzijds sociale tewerkstelling creëren.

**Bestuur**

- Raad van bestuur, verkozen uit een kandidatenlijst voorgedragen door vennoten A, houders van A aandelen;
- Algemene vergadering.

In de statuten staat stemrecht beschreven als afhankelijk van het aantal aandelen met een maximum van 10%. In de praktijk wordt er meestal collegiaal beslist.

**Aandelenstructuur**

Het kapitaal van Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so is opgebouwd uit aandelen van 100 euro per stuk. Vzw Landelijke Thuiszorg heeft de meeste aandelen in handen. Er zijn twee categorieën aandelen: A- en B-aandelen.

A-aandelen zijn voor kerngenoten, die het vast gedeelte van het kapitaal vertegenwoordigen. Landelijke Thuiszorg heeft 58 A aandelen, Landelijke kinderopvang heeft 2 A aandelen, Stekelbees vzw heeft 2 A aandelen.

B-aandelen zijn bedoeld voor personeelsleden en andere natuurlijke zowel als rechtspersonen die eenzelfde visie als de vennootschap delen en rechtspersonen die dezelfde visie als de vennootschap hebben. Er zijn momenteel nog geen personeelsleden B-aandeelhouder. Landelijke Thuiszorg heeft ook 5 942 B aandelen.

**Voornaamste financiële middelen en kosten***Financiële middelen:*

- het startkapitaal afkomstig van de oprichtende vzw's bedroeg 600 400 euro;
- invoegsubsidies (die zullen binnenkort verdwijnen);
- dienstencheques;
- daarnaast krijgt Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so soms projectgebonden subsidies.<sup>17</sup>

*Kosten:*

- de grootste kosten zijn personeelskosten;
- daarnaast nemen de verzekeringskosten en de huur van de kantoren een grote hap uit het budget. Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so kiest voor decentrale werking met verschillende vestigingen. Hiervoor moeten ze heel wat kantoren huren.

**Bestemming van de winst**

Landelijk Dienstencoöperatief cvba kiest ervoor geen winst uit te keren. Haar beperkte winst herinvesteert zij in haar personeel, voor betere omkadering van de doelgroepwerknemers.

**Bronnen**

Schriftelijke bevraging Marleen Lefèvre.

Website: [www.ikwerkmetsdienstencheques.be](http://www.ikwerkmetsdienstencheques.be).

Statuten.

<sup>17</sup> Landelijk Dienstencoöperatief cvba-so is vragende partij voor meer subsidies. De loonkosten stijgen maar de overheidssubsidies blijven gelijk. Omdat het Landelijk Dienstencoöperatief niet streeft naar grote winstmarges kunnen ze de lonen niet in de mate aanpassen. Men pleit voor een aparte subsidieregeling voor vso's en dienstenbedrijven die wel winst tot doel hebben. De bedrijfsactiviteit an sich is niet kostendekkend.

Zorgbehoevenden zelf de controle laten uitoefenen over de zorg waarop ze beroep doen, is ook de doelstelling van *JAG*, een Zweedse coöperatie voor het beheer van persoonlijke assistentiebudgetten en de ondersteuning bij de organisatie van die persoonlijke assistentie. In *JAG* bundelen mensen met een handicap hun budgetten die ze vanwege de Zweedse Sociale Zekerheid ter beschikking krijgen om persoonlijke assistenten te engageren. *JAG* zorgt voor een optimale besteding van deze budgetten aan deskundige dienstverlening.

### ● ● ● JAG (Zweden)

#### Ontstaansgeschiedenis

Het Zweedse woord ‘jag’ betekent ‘ik’ of ‘mij’. Als letterwoord staat het ook voor de Zweedse termen gelijkheid, assistentie en inclusie. *JAG* is een Zweedse gebruikerscoöperatie van mensen met een functiebeperking die over een persoonlijk assistentiebudget beschikken, ontstaan uit de beweging voor onafhankelijk leven in Zweden, een organisatie voor de emancipatie en de verdediging van de belangen van personen met een functiebeperking. Men wil onafhankelijkheid en controle bewaren in een context van marktwerking in ondersteuning en assistentie en een dienstverlening uitbouwen die gestoeld is op ervaringsdeskundigheid.

*JAG* zorgt voor de administratie en de organisatie van de assistentie van 400 gebruikers, i.c. personen die over een persoonlijk assistentiebudget beschikken. In totaal werken zo’n 3 500 persoonlijke assistenten voor gebruikers van *JAG*. *JAG* zorgt voor opleiding en training van persoonlijke assistenten, medewerkers die de dienstverlening organiseren en administreren én gebruikers. *JAG* bemiddelt ook bij conflicten.

*JAG* werkt met de persoonlijke assistentiebudgetten van de gebruikers, betaald door de Zweedse Sociale Zekerheid. De persoonlijke assistenten worden betaald door deze budgetten en er wordt daarnaast ook een bijdrage gerekend voor het verzekeren van de dienstverlening door *JAG*.

*JAG* is een non-profit organisatie. Eventuele winst wordt volledig geherinvesteerd in de dienstverlening. Hoofddoel van de gebruikerscoöperatie is de dienstverlening ten aanzien van de gebruikers te verzekeren en te verbeteren.

#### Leden en ledenvoordelen

Leden van *JAG* zijn gebruikers van de dienstverlening. Zij hebben een meervoudige functiebeperking en beschikken over een persoonlijk assistentiebudget vanwege de Zweedse Sociale Zekerheid. Zij moeten ook lid zijn van de vereniging *JAG* die de belangen van mensen met een meervoudige functiebeperking verdedigt en ijvert voor meer onafhankelijkheid en zelfbeschikking voor haar leden. Alleen leden met een meervoudige functiebeperking zijn stemhebbend in *JAG*. Veelal worden ze vertegenwoordigd door hun wettelijke voogd. Andere personen kunnen ook steunend lid worden van *JAG*, maar hebben geen stemrecht op de algemene vergadering of vertegenwoordiging in het bestuur.

De coöperatie ontstond uit een jarenlange emancipatiestrijd van personen met een handicap in Zweden. In het verleden waren personen met een handicap aangewezen op residentiële zorg of op de zorg van familieleden. Familieleden die de zorg voor een gehandicapt gezinslid opnamen werden niet financieel gecompenseerd voor hun hulpverlening, en konden omwille van de zorg voor hun gehandicapt gezinslid, niet buitenshuis uit werken gaan of persoonlijke vrije tijdsactiviteiten ontwikkelen. Lokale overheden konden dienstverlening ontwikkelen (bijvoorbeeld dagopvang) voor gehandicapten, meer deze werd dan niet op maat uitgewerkt en de gehandicapten hadden hier geen zeggenschap en controle over. Midden jaren 1970 hebben enkele ouders van kinderen met een meervoudige handicap in de Zweedse Vereniging voor Personen met een Mentale Handicap, onder voorzitterschap van de stichter van de *JAG*-coöperatie een werkgroep opgericht met de bedoeling Zweedse beleidsverantwoordelijken ervan te overtuigen aan gehandicapten budgetten ter beschikking te stellen voor persoonlijke assistentie (dienstverlening op maat, dus). Dit idee sloeg aan. Oorspronkelijk was het idee om deze persoonlijke assistentie als publieke dienstverlening aan te bieden.

Maar de gebruikers ontdekten op basis van hun eigen ervaringen andere mogelijkheden. Een belangrijke inspiratie was de coöperatie STIL. In 1992 werd JAG dan als gebruikerscoöperatie opgericht, gefinancierd door de contracten van de leden met de gemeenten. Met de hervorming van de reglementering op de persoonlijke assistentie in 1994 kregen grotere groepen gehandicapten de beschikking over een persoonlijk assistentiebudget.

Het ledenaantal van JAG steeg van 13 begin 1994 naar meer dan 100 op het einde van datzelfde jaar, tot 176 vandaag de dag. JAG stelt vandaag meer dan 900 persoonlijke assistenten tewerk die samen meer dan 800 000 uren persoonlijke assistentie verlenen. Leden van JAG vragen gemiddeld meer dan 100 uren persoonlijke assistentie per week. Sommigen hebben nood aan 24 op 24 uur dienstverlening. Met een omzet van meer dan 140 miljoen Zweedse kronen per jaar is JAG de grootste gebruikerscoöperatie voor persoonlijke assistentie in Zweden.

Dankzij de coöperatie zijn de leden-gebruikers verzekerd van een betere dienstverlening dan wanneer ze het ieder individueel zouden moeten organiseren en beheren. Eventuele conflicten worden behandeld door de coöperatie. De coöperatie zorgt voor opleiding en vorming van alle betrokken partijen en draagt zo op fundamentele wijze bij tot de verzekering en verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Gebruikers houden hun dienstverlening in eigen beheer, hebben er zeggenschap en controle over, in een context van vermarkting van de zorg. JAG is een non-profit organisatie: alle opbrengsten komen ten goede aan de gebruikers.

Dankzij de kwaliteitsvolle dienstverlening die op maat en in vertrouwen wordt verstrekt door mensen die ze kennen, verbetert de medische toestand en de levenskwaliteit van de leden-gebruikers. Ze kunnen zichzelf persoonlijk ontplooiën doordat ze nu activiteiten ontdekken en kunnen uitoefenen die ze in een institutionele context niet zouden kunnen doen. JAG-leden en hun familie ervaren een grotere onafhankelijkheid doordat een grotere pool van persoonlijke assistenten (niet alleen de naaste familieleden) in vertrouwen kan ingezet worden. Een aantal volwassen JAG-leden kan op deze manier zelfs zelfstandig wonen.

### Werking

Elk lid van JAG kan met zijn persoonlijk assistentiebudget (uitgekeerd door de Zweedse Sociale Zekerheid) per jaar een bepaald aantal uren persoonlijke assistentie aankopen. Ten aanzien van kinderen worden minder assistentie-uren gebudgetteerd, aangezien van ouders verwacht wordt dat ze ook minstens gedeeltelijk voor de zorg voor hun kinderen in staan. Volwassenen krijgen meer uren toegewezen. JAG treedt op als werkgever van de persoonlijke assistenten, organiseert het werk, verzorgt de financiële en administratieve afhandeling, bemiddelt bij conflicten, zorgt voor opleiding van de persoonlijke assistenten, de organisatoren van het werk ('servicegarants' of afgevaardigde toezichthouder) en de leden-gebruikers. Elk lid kiest zijn eigen afgevaardigde toezichthouder (veelal een dicht familielid of persoonlijke vriend die de situatie van persoon met een meervoudige functiebeperking goed kent en zijn/haar vertrouwen geniet) die het werk organiseert, persoonlijke assistenten voor uitvoering ervan rekruteert, toeziet op de kwaliteit van hun dienstverlening en de continuïteit van de dienstverlening waarborgt. Het lid bepaalt tevens de aard van de dienstverlening en de uren waarop hij/zij er een beroep wil op doen. Elk lid rapporteert maandelijks het aantal uren waarop hij per assistent beroep heeft gedaan, JAG stuurt de rekening aan de leden-gebruikers (uurloon van persoonlijke assistenten, administratie- en opleidingskosten, vergoeding voor gemaakte kosten van assistenten naar aanleiding van de dienstverlening) en betaalt de assistenten een loon (inclusief sociale zekerheidsbijdragen en vergoedingen voor gemaakte kosten). JAG rapporteert op basis van de maandelijkse rapporten van de leden aan de Zweedse Sociale Zekerheid. JAG staat de afgevaardigde toezichthouders bij in kwesties die te maken met financieel en personeelsmanagement, informeert hen over arbeidsrechtelijke aangelegenheden en geeft juridisch advies.

### Werknemers

1 afgevaardigde toezichthouder en enkele persoonlijke assistenten per lid-gebruiker een beperkt aantal administratieve medewerkers op het hoofdkantoor.

JAG-leden kunnen geen werknemers zijn van JAG. Dit om hen niet op te zadelen met managementverantwoordelijkheden. Ze zijn lid als gebruikers, niet als organisatoren van de dienstverlening. Ze doen net een beroep op JAG om de dienstverlening te verkrijgen en niet zelf voor het beheer van hun budget en de organisatie van persoonlijke assistentie in te moeten staan. Sommige medewerkers (afgevaardigde toezichthouders, persoonlijke assistenten) zijn bijvoorbeeld wel ouders van leden en hebben aldus ervaring met en kennis van de situaties en verwachtingen van de leden. Nieuwe per-

soonlijke assistenten lopen eerst enkele weken stage. Ze gaan dan mee met een ervaren persoonlijke assistent, meestal de afgevaardigde toezichthouder. Per gebruiker is er een pool van persoonlijke assistenten, aangetrokken door de afgevaardigde toezichthouder.

Persoonlijke assistenten ontvangen training en opleiding door deskundigen, georganiseerd door JAG. Ook JAG-leden nemen deze aan deze cursussen en opleidingen. Persoonlijke assistenten moeten vooral over de juiste houding, respect, vertrouwelijkheid en integriteit beschikken.

#### **Bestuur**

JAG-leden kiezen vertegenwoordigers voor de raad van bestuur. In de raad van bestuur zetelen geen personen met een meervoudige functiebeperking, maar hun wettelijke vertegenwoordigers die er hun belangen verdedigen. Dit om de leden-gebruikers niet op te zadelen met financiële en managementverantwoordelijkheden. Alle JAG-leden kunnen (eventueel met hulp van hun wettelijke vertegenwoordiger) deelnemen aan de algemene vergadering.

#### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

##### *Financiële middelen:*

JAG werkt met de persoonlijke assistentiebudgetten van de gebruikers: 26 euro per uur. Het grootste deel hiervan wordt gebruikt om de persoonlijke assistenten te vergoeden, een beperkte bijdrage wordt ingehouden voor de administratieve en organisatorische opvolging en de opleiding georganiseerd door JAG. JAG-leden vragen gemiddeld 120 uur assistentie per week.

##### *Kosten:*

Beperkte personeelskosten

#### **Bestemming van de winst**

JAG is een non-profit organisatie: alle opbrengsten komen ten goede aan de gebruikers

#### **Bronnen**

Lambrechts, P., Presentatie JAG User-coöperative, Sweden. Studiedag 'Coöperaties en zorg', 18 november 2010.

Tengström, A. (s.d.), Presentation of JAG.

Binnen de residentiële ouderenzorg observeert Van Opstal (2008) in het buitenland coöperatieve organisatievormen die variëren van coöperatieve wooncomplexen voor ouderen (cf. serviceflats), met de bewoners als leden, tot residentiële voorzieningen met een zware zorgcomponent. In onderstaande kaders presenteren we op een meer diepgaande wijze de Italiaanse coöperaties *SPES* en *Progetto 92*. *SPES* is een Italiaanse sociale coöperatie (type A) die ouderzorg aanbiedt op verschillende plaatsen in de regio van Trento. *Progetto 92* is een Italiaanse sociale coöperatie (type A) die zorg verstrekt aan kinderen in nood. Dit kan gaan van voor- en buitenschoolse kinderopvang, over opvoedingsondersteuning van ouders, sociale tewerkstelling van jongeren die moeilijk een plek op de arbeidsmarkt vinden tot residentiële opvang (weliswaar in kleinschalige entiteiten) voor kinderen in een problematische opvoedingssituatie of voor kinderen met een handicap. Binnen deze coöperatie worden zowel ambulante als residentiële zorg aangeboden.

#### **● ● ● SPES (Italië)**

##### **Ontstaansgeschiedenis**

SPES staat voor *Servize Pastorale Educative i Sociale*. De organisatie is in 1920 ontstaan als een lokale vrouwenvereniging, geïnspireerd door de katholieke leer. IN 1924 hebben ze tehuizen voor vrouwen gebouwd die nu in gebruik zijn door de coöperatie. In 1975 werd SPES als coöperatie voor

dienstverlening opgericht. Toen nog niet als sociale coöperatie. Het was een werknemerscoöperatie van vrouwen. Doel was om persoonlijke dienstverlening aan te bieden aan vrouwen (bijvoorbeeld studenten die van buiten de stad afkomstig waren en huisvesting zochten in Trento). Op het einde van 1992 veranderende de coöperatie haar missie. Dankzij de wet op de sociale coöperaties werd SPES een sociale coöperatie van het type A. In 2002 werd SPES Group opgericht die meerdere huizen in exploitatie nam. SPES Group bestaat uit SPES Trento, een management coöperaties (ST Gestioni) en de dienstencoöperatie (ST Servizi). CSSS is een coöperatie van verplegend personeel. Deze coöperatie rekruteert staf voor de vijf huizen voor residentiële ouderenzorg die momenteel onder beheer van SPES Group vallen. Hier worden in totaal 300 residenten opgevangen en verzorgd. Hun gemiddelde leeftijd is 84 jaar. De meesten zijn rond de 90 jaar oud, maar er verblijven ook enkele jongere psychiatrische patiënten.

SPES Group organiseert residentiële ouderenzorg, onder andere in drie gebouwen die oorspronkelijk aan de vrouwenvereniging toebehoorden. Deze huizen werden aangepast om residentiële ouderenzorg te kunnen verstrekken. Daarnaast werken ze ook in één huis van de stad Trento, ter beschikking gesteld om de dienstverlening te organiseren en één huis in Toine dat ze via een openbare aanbesteding van de lokale overheid voor 9 jaar mogen exploiteren om er de gevraagde dienstverlening (huisvesting en verzorging voor zwaar hulpbehoevende ouderen) te organiseren.

De dienstverlening in vier van de vijf huizen is niet meer religieus geïnspireerd, enkel deze in één huis en dit op uitdrukkelijke vraag van de bewoners daar.

### Werking

In de huizen worden oude en zieke personen opgevangen en verzorgd. Gemiddelde leeftijd van de bewoners is 84 jaar. Gemiddeld blijven ze zo'n 2 jaar in het tehuis en overlijden dan. De coöperatie werkt samen met de lokale overheden die de dienstverlening deels zelf organiseren in publieke instellingen, maar ook uitbesteden aan private instellingen en deze instellingen hiervoor subsidiëren.

Bewoners worden toegewezen door de departement gezondheid van de lokale overheid. Elke kandidaat-bewoner wordt getest: kan hij nog onafhankelijk wonen, heeft hij nog een sociaal netwerk, hoe zit het met zijn cognitieve vaardigheden? Hoe hoger de punten op de test, hoe sneller de kandidaat-bewoner aan een tehuis wordt toegewezen. De selectiecommissie bestaat uit een dokter, een verpleegster en een sociaal assistent.

Voor elke bewoner in de huizen van SPES wordt een individueel plan opgesteld met sociale en medische objectieven. Als het plan werkt, dan is dit dankzij de sterke integratie van alle betrokken stafleden. De objectieven worden gedeeld met de familie. Niet alleen bewoners worden opgevangen in het tehuis, ook hun familie wordt omkaderd. Familieleden moeten immers begeleid worden bij het aanvaarden van de ziekte en aftakeling van hun familielid en van het feit dat ze niet meer zelf in staat zijn voor hun familielid te zorgen.

Ook de lokale gemeenschap wordt betrokken. De huizen organiseren activiteiten waarin buurtbewoners in contact komen met de bewoners, de wereld buiten binnen brengen in het tehuis en hun vooroordelen over huizen voor ouderen overwinnen. De coöperatie kan beroep doen op een dertigtal vrijwilligers. Vaak gaat het om familieleden van bewoners, maar er zijn ook andere vrijwilligers (uit de buurt bijvoorbeeld). Hun taak is te luisteren naar de bewoners, en praktisch te helpen bij ontspannings- en vormingsmomenten.

Jaarlijks vindt er een controle plaats door de overheid die subsidieert en gebouwen ter beschikking stelt voor de dienstverlening (in de SPES Group worden 3 van de 5 gebouwen door lokale overheden er beschikking gesteld, cf. supra). Personeel zowel als veiligheid en ter beschikking gestelde woonoppervlakte (20 m<sup>2</sup> per kamer) worden gecontroleerd.

### Leden en ledenvoordelen

De sociale coöperatie SPES telt 39 leden waaronder 5 werknemers, 17 vrijwilligers, 15 leden uit het middenveld en 2 rechtspersonen (de coöperatie van verpleegkundigen en de betrokken type B coöperatie). De vrijwilligers en de leden uit het middenveld zijn de stichtende leden.

Leden zijn lid omwille van hun betrokkenheid op de missie en visie van de organisatie. Ze ontvangen geen winstdeelname en er wordt voor hen ook geen plaats gereserveerd in het geval ze zelf hulpbehoevend worden.

**Werknemers**

Er werken 300 mensen voor de SPES Group. 200 hiervan zijn eigen personeelsleden (waaronder ook de 5 werknemers-leden) en 100 zijn externen. Zij werken voor andere organisaties, voornamelijk type B sociale coöperaties, die diensten (zoals wasserij, onderhoud van gebouwen en groenonderhoud) toeleveren aan de SPES Group. Samen behoren ze tot een consortium van sociale coöperaties dat Consolida heet.

Daarnaast kan SPES Group ook beroep doen op een dertigtal vrijwilligers.

**Voornaamste financiële middelen en bronnen***Financiële middelen:*

- gebouw in eigen beheer: geen huur- of afbetalingskosten;
- gebouwen in beheer van en ter beschikking gesteld door de overheid=geen huur- of afbetalingskosten;
- dagprijs: gasten (of hun familie) betalen 45 euro per dag, de overheid betaalt 65 euro per gast per dag. In de praktijk komt het erop neer dat de overheid betaalt voor de medische staf, behandelingen en instrumenten. De bijdrage van de bewoner dekt de kosten voor de huisvesting, de werkkledij van het personeel en het eten;
- vrijwilligerswerk kan ook als een inkomstenbron gezien worden.

*Kosten:*

- Personeelskosten;
- onderhoud gebouwen & logistiek;
- medische kosten.

**Bestemming van de winst**

Er wordt geen winst uitgekeerd. Eventuele positieve saldi worden geherinvesteerd.

**Bron**

Interview met Patric Coser (directeur), ter plaatse, op 2 december 2010.

**● ● ● Progetto 92 (Italië)****Ontstaansgeschiedenis**

Progetto 92 ontstond in 1992. De oprichter was werknemer van een katholieke instelling, maar wilde een verschillend initiatief starten om eenzelfde doelstelling te bereiken: op een gede-institutionaliseerde wijze hulp bieden aan jonge mensen en mensen met een handicap. Vanuit deze filosofie werden in die tijd veel sociale coöperaties opgericht. Ook in de omgeving van de oprichter. En zo werd ook Progetto 92 gestart. Het was een van de eerste innovatieve organisaties in de Italiaanse welvaartsstaat. Tot dan toe werden sociale diensten verleend door de overheid of door de kerk. Vanaf de jaren 1960 was het al duidelijk dat de overheid een deficit vertoonde in het aanbod van sociale dienstverlening. Een derde sector ontstond, tussen markt en staat. Deze slaagde erin diensten te verlenen tegen een minder kost van zo'n 40%. De visie op dienstverlening evolueerde doorheen de jaren. Van een instellingsbenadering evolueerde men naar een meer kleinschalige aanpak met verschillende en gespecialiseerde types van zorgverstrekking. Vanuit die visie ontstond ook Progetto 92.

Progetto 92 is een rolmodel voor Italië. Het is een zeer succesvolle organisatie in termen van aantallen bereikte patiënten, uitgebreidheid van het aanbod van diensten en tewerkstelling. De sociale coöperatie ging oorspronkelijk van start met 12 werknemers (allen collega's van de oprichter in de katholieke instelling). Vandaag werken er meer dan 300 mensen. De organisatie heeft ook bijgedragen tot de ontwikkeling van het sociaal beleid in Italië en de ontwikkeling van de visie op dienstverlening door de traditionele katholieke instellingen en organisaties.

De coöperatie wordt gesteund door leden-werknemers, maar ook door maatschappelijke geïnteresseerde actoren die dezelfde doelstellingen hebben als de coöperatie, zoals bijvoorbeeld een advocaat die kinderrechten verdedigt. Zij kunnen al dan niet lid zijn van de coöperatie.

Progetto 92 is lid van het consortium Consolida, een consortium van 56 sociale coöperaties, van het A- en B-type.

### Werking

Progetto 92 verleent sociale diensten aan minderjarigen in nood. De nood kan veroorzaakt zijn door persoonlijke problemen, of door problemen in hun gezin. De algemene doelstelling van de coöperatie is om kinderen, indien mogelijk, te reintegreren in hun gezin. Indien dit niet mogelijk is, zorgt de coöperatie voor kleinschalige gezinsvervangende huisvesting en zorg. Er wordt sterk met de ouders en de familie van de kinderen en jongeren gewerkt. Progetto 92 heeft 20 huizen voor kleinschalige gezinsvervangende opvang en zorg. Kinderen kunnen er verblijven tot ze meerderjarig zijn (18 jaar). Daarna kunnen ze naar een ander beschermd huis gaan tot ze de leeftijd van 30 jaar bereiken. Voor meerderjarigen die dit nodig hebben voorziet de coöperatie in sociale tewerkstelling (project met steun van het Europees Sociaal Fonds). Voor kinderen die niet in gezinsvervangende tehuizen verblijven, maar toch nood hebben aan begeleiding - of wiens gezin nood heeft aan begeleiding - kunnen andere vormen van ondersteuning ontvangen: huiswerkbegeleiding, leerbegeleiding op school, voor- en naschoolse kinderopvang, opvang in dagcentrum, opvoedingsondersteuning, organiseren van contactmomenten tussen kinderen en hun ouders in een neutrale ruimte, ... Tijdens de vakantiemaanden worden er ook kampen georganiseerd voor kinderen. Deze kampen staan open voor alle kinderen, ook kinderen die niet in nood zijn.

Een gezinsvervangend tehuis vangt ten hoogste 5 kinderen op en werkt met een ploeg van 3 tot 4 begeleiders, gecoördineerd door een verantwoordelijke manager die een tiental huizen onder zijn verantwoordelijkheid heeft. De manager zorgt voor de logistiek en biedt de begeleiders methodologische en psychologische ondersteuning. Er is ook een psycholoog die ondersteuning geeft. Nachtoppas wordt niet door werknemers verzorgd, maar door vrijwilligers. Progetto 92 werkt hiervoor samen met verschillende partners. Onder andere de universiteit van Trento. Studenten kunnen bijvoorbeeld gratis verblijven in een huis van Progetto 92 in ruil voor het bieden van nachtoppas. De coöperatie zorgt voor selectie en training van de studenten en de studenten kunnen bij problemen altijd terecht bij professionele medewerkers.

Ook families kunnen kinderen opvangen. Ook deze families worden door Progetto 92 geselecteerd, getraind en methodologisch en psychologisch ondersteund.

Progetto 92 werkt ook samen met gelijkaardige organisaties in Bosnië en Brazilië. In Brazilië werd een hotel voor straatkinderen gebouwd, in Bosnië een sociaal centrum voor jongeren.

Progetto 92 heeft van de provincie Trento een gebouw ter beschikking gekregen om al zijn coördinerende diensten en enkele dienstverleningen (onder andere kinderopvang) in onder te brengen. Er werd met de provincie afgesproken dat als ze het gebouw voor 25 jaar gebruiken om diensten te verlenen en de dienstverlening ook dan nog wil voortzetten en ontwikkelen, het gebouw eigendom wordt van de sociale coöperatie.

### Werknemers

Progetto 92 telt meer dan 300 werknemers. Het is een horizontale organisatie. Er wordt ethisch gehandeld in de arbeidsverhoudingen. Er heerst een grote flexibiliteit om werk en gezinsleven in balans te kunnen brengen – met name van belang voor de 80% vrouwelijke werknemers. Werknemers kunnen, indien ze dit wensen, gemakkelijk opteren voor deeltijdse tewerkstelling. Progetto 92 heeft een AS8 000-certificaat.

### Leden en ledenvoordelen

Progetto 92 telt 60 leden: 40 werknemers (waaronder 15 stichtende leden), 15 vrijwilligers, 2 stichtende rechtspersonen (andere sociale coöperaties), 5 stichtende individuen. De leden zijn lid omwille van een gedeelde visie op dienstverlening aan kinderen in nood en mensen met een handicap. Ze willen allemaal hun steentje bijdragen tot die hulpverlening.

### Bestuur

Het bestuur bestaat uit verschillende types leden en uit niet-leden (wel steeds sympathisanten): werknemers, begunstigten, stichtende rechtspersonen, andere geïnteresseerde maatschappelijke actoren.

Aangezien Progetto 92 kinderen als doelgroep heeft, zijn het hun ouders en middenveldorganisaties die kinderrechten verdedigen die deelnemen aan het bestuur van de sociale coöperatie.

Er zetelen ook niet-leden in de raad van bestuur. Telkens sympathisanten. En telkens gebeurt de bestuursinzet op vrijwillige en onbezoldigde basis.

Het stemrecht wordt georganiseerd volgens het principe 1 man - 1 stem.



Hoewel lokale overheden, en met name de provincie, een belangrijke bijdrage leveren aan de werking van de coöperatie is Progetto 92 een autonome, private organisatie, onafhankelijk bestuurd.

#### **Aandelenstructuur**

Individuele leden hebben een aandeel van minstens 25 euro. Het maximum bedrag dat een individueel lid aan aandelen mag bezitten, bedraagt 13 000 euro.

#### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

##### *Financiële middelen:*

- coöperatief kapitaal ter beschikking gesteld door leden;
- 65% van de middelen wordt door de overheid ter beschikking gesteld - als gift, onder voorwaarde dat de dienstverlening minstens voor de komende 25 jaar verzekerd wordt;
- ook zijn er bankleningen (bij een coöperatieve bank);
- projectmiddelen: Europees sociaal fonds, lokale overheden, provincie, scholen, internationale fondsen;
- begunstigden betalen voor de dienstverlening;
- vrijwillige inzet (nachtopvang, bestuur, ...) is ook belangrijke bron voor de coöperatie.

##### *Kosten:*

- hoge kosten voor residentiële dienstverlening (gebouwen);
- personeelskosten (300-tal werknemers).

#### **Bestemming van de winst**

Progetto 92 is winstgevend, maar de winst wordt niet uitgekeerd. Winst wordt volledig geherinvesteerd, behoudens 3% die aan een mutualiteit (Promocoop) afgestaan wordt. Als de coöperatie zou ophouden te bestaan, moet het eventuele positieve saldo aan de mutualiteit overgemaakt worden.

#### **Bron**

Interview met Pietro Scarpa (stichtend lid), ter plaatse, 2 december 2010.

Een brochure van de Britse Conservative Movement (2010) beschrijft enkele cases van huisartsencoöperaties meer in detail:

- *Seldoc* is een in 1996 opgerichte non-profit coöperatie van 220 huisartspraktijken uit Zuid-Londen. De huisartsen zijn lid door een aandeel van 1 Britse Pond te kopen en zijn ook maximum ten belopen van dit aandeel aansprakelijk voor de coöperatie. De huisartsen dienen persoonlijk aangesloten te zijn bij een verzekering en een huisartsenorganisatie die hun verdediging kan opnemen. De huisartsen betalen een bijdrage voor de dienstverlening van de coöperatie. Verdere inkomsten komen via tendering van lokale overheden die een aantal uren eerstelijnszorg financieren. Omzet is ongeveer 3 miljoen Britse Pond. Hiervan wordt ongeveer 2,7 miljoen uitgegeven, waarvan 80% onder de vorm van vergoedingen aan huisartsen voor wachtdiensten. De coöperatie zorgt voor de organisatie van een wachtlijst en tekent in op tenders van lokale overheden voor betaalde uren dienstverlening. In totaal werken 1 HR-directeur, 1 financieel directeur en 7 administratieve stafleden voor Seldoc. De raad van bestuur bestaat uit 15 verkozen leden en 1 CEO;
- *Harness GP Cooperative* is een in 2006 opgericht non-profit consortium van 16 huisartsenpraktijken in Brent. Het consortium ondersteunt de lokale huisartsenpraktijken op het vlak van het beheer van hun middelen (voornamelijk een budget van 38 miljoen Britse Pond aan overheidsmiddelen voor eerstelijnsgezondheidszorg, 13 miljoen Britse Pond aan middelen voor de organisatie van

een wachtdienst en twee gezondheidscentra), kennis- en data-uitwisseling, promotie van evidence-based praktijk, opleiding en training, patiëntenbetrokkenheid. In raad van bestuur zetelen werkende leden (medische directeur, operationele directeur, algemene directeur, hoofdverpleegster, 3 huisartsen), 1 patiënt en 1 vertegenwoordiger van de lokale gemeenschap.

In onderstaande kader geven we een meer uitgebreide beschrijving van *CoopHope*, een Finse coöperatie van professionele zorgverstrekkers op het domein van de ambulante geestelijke gezondheidszorg.

### ● ● ● CoopHope (Finland)

#### Ontstaansgeschiedenis

CoopHope werd opgericht in 1997. Het is een expertencoöperatie die actief is in de geestelijke gezondheidszorg. CoopHope heeft 4 vestigingen. Na enkele moeizame beginjaren heeft de coöperatie zijn activiteiten kunnen uitbreiden en een zekere invloed kunnen verwerven binnen de sector.

CoopHope is oorspronkelijk deels toevallig als coöperatie opgestart. Eind jaren 1990 was de coöperatie een trendy werkvorm die gestimuleerd werd door de overheid. Vele werklozen richtten een werknemerscoöperatie op, ook enkele van CoopHopes oprichters waren werkloos. Toch mag de keuze voor een coöperatieve werkvorm niet tot deze opportunistische reden gereduceerd worden. De oprichters van CoopHope hebben bewust gekozen te breken met de traditionele behandelingsmethoden en zochten daarbij naar nieuwe werkvormen die multidisciplinair werk en overleg mogelijk maakten.

Vandaag de dag ziet CoopHope verschillende voordelen in het coöperatieve model. Vooreerst creëert het coöperatieve model een grond voor discussie. Door het één man-één stem systeem is het noodzakelijk te discussiëren. Dit heeft positieve effecten op de kwaliteit van de aangeboden diensten. Een tweede voordeel van een coöperatie is de vrijheid die ermee samenhangt. Als coöperatie werk je voor je eigen doel, je eigen visie. CoopHope heeft reeds meermaals privé investeerders over de vloer gehad die interesse toonden in de organisatie. De visie van de leden is echter duidelijk, ze willen vermijden dat de drijfveer achter hun activiteit winst wordt en dat er verplichtingen opgelegd worden van bovenaf.

Een derde voordeel toe te schrijven aan de coöperatie is de mogelijkheid om leden buiten te zetten indien deze niet de visie van de coöperatie volgen. In een gewone onderneming hebben de kapitaalcrachtigste leden het meeste te zeggen, dit kan nefast zijn voor een onderneming indien deze persoon een andere visie heeft. Door het beslissingsproces in de coöperatie is dit niet mogelijk. Een voorbeeld, dat de coöperatieve werking van CoopHope typeert is dat bij economisch moeijkere tijden de leden kunnen beslissen hun lonen te verminderen. Enkele jaren hebben de leden voor enkele maanden hun lonen gehalveerd.

#### Werking

CoopHope onderscheidt zich van andere actoren binnen de sector door haar specifieke behandelingsmethode. In tegenstelling tot vele collega's en concurrerende organisaties zet CoopHope zich af tegen de vaak te sterk gemedicaliseerde therapie. De coöperatie hanteert een coachende benadering, waarbij cliënten als totale mens benaderd worden en daarbij zelfs vaak een coproducerende rol aannemen. Patiënten worden er niet gereduceerd tot passieve subjecten. CoopHope legt in zijn behandelingsmethode de nadruk op wat de patiënten willen, wat ze nodig hebben en waar ze energie uithalen, niet op de problemen.

Patiënten worden er omringd door een zeer divers team aan professionelen, psychologen, neuropsychologen, sociaal werkers, leerkrachten, kunstenaars en zo verder. De invloed die CoopHope heeft uit zich vooralsnog in een reeks publicaties en in het feit dat de vocabulaire van CoopHope overgenomen wordt door de Finse overheid. Voorlopig slagen ze er evenwel nog niet in de traditionele behandelingsmethode echt te doorbreken.

CoopHope werkt grotendeels op projectbasis. Op dit moment lopen er drie projecten binnen CoopHope, waarbinnen drie groepen van patiënten behandeld worden:

- een project gericht op kinderen van 4 tot 12 jaar die neurologische problemen hebben. Deze kinderen hebben vaak reeds verschillende behandelingsmethode achter de rug voordat ze bij CoopHope in behandeling gaan. De coöperatie werkt samen met de ouders en de school van de kinderen. Een behandelingsmethode kan tot 2 jaar duren en bevat meer dan 80 verschillende behandelingen. Dit project loopt af in 2018;
- een project gericht op volwassenen met werk gerelateerde stress of een burn-out. Deze behandeling loopt gedurende 20 namiddagen in 4 à 5 maanden. Ook hier wordt er samengewerkt met de werkomgeving en zoekt men naar mogelijke oplossingen voor in de toekomst. Dit project loopt af in 2015;
- een project voor jongeren met psychologische problemen die daarbij vaak ook moeilijkheden hebben met het integreren in de maatschappij. Deze behandelingen kunnen zowel groepssessies als individuele sessies inhouden. Dit project loopt af in 2014.

Deze projecten worden gefinancierd door het Social Security Institute van Finland. CoopHope heeft deze fondsen verworven door in te tekenen publieke tenders. Patiënten die behandeld worden in het kader van deze projecten betalen niets voor hun behandeling.

CoopHope behandelt ook patiënten die buiten het kader van de ondersteunde projecten. Deze patiënten betalen hun behandeling zelf. CoopHope haalt aldus ongeveer 5% van haar inkomsten uit de markt. Daarnaast heeft CoopHope nog enkele kleinere contracten met onder andere lokale overheden. Zo loopt er bijvoorbeeld een project voor kindbescherming en open kindzorg.

#### **Werknemers**

CoopHope stelt 35 mensen tewerk, waarvan 10 werknemers een bediendecontract hebben bij CoopHope en de overige met freelance contracten werken.

#### **Leden en ledenvoordelen**

De leden van CoopHope zijn werknemers van de coöperatie. Ze hebben voor zichzelf werk gecreëerd en kunnen hierbij hun visie op het verstrekken van niet gemedicaliseerde zorgen in het domein van de geestelijke gezondheidszorg realiseren en dit op een participatieve manier.

#### **Bestuur**

CoopHope werkte met een raad van bestuur, waarin 4 van de 7 leden actief zijn. Iedereen binnen deze raad van bestuur is gelijkwaardig, er is geen voorzitter. Elke maand wordt er samengekomen met de raad van bestuur. Eén maal per jaar wordt de algemene vergadering samengeroepen. Voor CoopHope is dit een zeer informele meeting gezien 4 van de 7 leden elkaar reeds iedere maand ontmoeten in de raad van bestuur. Het stemrecht is in raad van bestuur en algemene vergadering gebaseerd op het principe van één persoon-één stem.

#### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

##### *Financiële middelen:*

Omzet bedraagt om en nabij 2 miljoen euro:

- inkomsten uit projecten (80% met het Social Security Institute van Finland, ook 15% vanwege lokale overheden;
- inkomsten uit vergoedingen voor particuliere behandelingen (5%);
- subsidies en gift van loterij RAY (via non-profit vereniging);
- opstartlening (beperkt, en op korte termijn volledig terugbetaald).

##### *Kosten:*

- loonkosten;
- huur gebouwen, elektriciteit en andere logistieke kosten.

#### **Bestemming van de winst**

Als er winst is, worden er bonussen gegeven aan de personeels-leden. Personeelsleden delen aldus in de opbrengsten a rato van hun prestaties. Ze delen evenwel ook in de risico's: op een moment dat het minder goed ging hebben de leden beslist hun loon te halveren om de moeilijke periode te overbruggen.

**Bronnen**

Interview met Eero Riikonen (coördinator), ter plaatse, op 24 november 2010.  
Website: [www.oktoivo.fi](http://www.oktoivo.fi).

Volgens Deller et al. (2009) zijn samenaankoopcoöperaties van hospitalen een andere belangrijke subsector van coöperaties in de zorg in de Verenigde Staten. Ze zouden goed zijn voor 72% van alle hospitaalaankopen en de meeste Amerikaanse hospitalen zijn in minstens één, maar vaak in drie of vier samenaankooporganisaties betrokken.

In België is dan weer het netwerk van coöperatieve apotheken sterk uitgebouwd. Volgens de vereniging van coöperatieve apotheken in België, Ophaco, hebben coöperatieve apotheken in België een marktaandeel van 20%. De vereniging telt 600 coöperatieve apotheken (verdeeld over 15 juridische entiteiten), 8 groothandelaars en 8 tarifieringsdiensten. Samen realiseren ze een zakencijfer van 600 miljoen Euro en voorzien ze in de noden op vlak van geneesmiddelen, medische hulpmiddelen, medische voeding en andere gezondheidsproducten van circa 2,2 miljoen personen. 3 500 personen (waaronder 1 000 apothekers) worden rechtstreeks of onrechtstreeks tewerkgesteld door Ophaco. De doelstellingen van Ophaco zijn onder meer kwaliteit, doeltreffendheid, veiligheid en toegankelijkheid van geneesmiddelen, medische hulpmiddelen en voeding en andere gezondheidsproducten aan de meest aangepaste prijs voor de patiënt aan te bieden ([www.ophaco.org](http://www.ophaco.org)).

Al van in de Oudheid bestaan er ook coöperatieve of mutualistische begrafenisondernemingen en uitvaartverzekeringen. Niet ver van huis is het Nederlandse *Dela* dat in 1934 in Eindhoven ontstond als reactie op de schrijnende toestand om mensen met een openlijk standenverschil te begraven en dat ook in ons land actief is, is hier een hedendaags voorbeeld van. In het Verenigd Koninkrijk is de *Co-operative Funeral Service* een notoir onderdeel van de *Co-operative Group*.

### 3.3.2 Types

Ook binnen de zorgsector laten coöperaties zich onderverdelen naargelang het *type leden*: consumenten, werknemers, professionele zorgverstrekkers of een combinatie hiervan. Vaak zijn ook sociale organisaties, externe experts en zorgverzekeraars lid van zo'n coöperatie.

Coöperaties in de zorgsector laten zich uiteraard ook onderverdelen naargelang het *type dienstverlening* dat wordt aangeboden:

- zorgcoöperaties kunnen *een type van zorg aanbieden aan zorgbehoevenden* (coöperatieve ziekenhuizen, residentiële ouderenzorg, gehandicaptenzorg, eerstelijnsgezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg, 'self managed care', thuiszorg,

gezinshulp, uitvaartverzorging, geïnformeerde toegang tot verzorgingsproducten, medicijnen en medische hulpmiddelen, ...);

- zorgcoöperaties kunnen ook een *dienstverlening aanbieden aan zorgverstrekkers, zorgwinkels, apothekers, ziekenhuizen, verzorgingsinstellingen, uitvaartverzorger, verzekeraars* (samenaankoop, labelling, vorming & opleiding, administratie, logistiek, software, ...);
- ook *mutualistische en coöperatieve verzekeringen* op vlak van gezondheid en overlijden zijn een type van zorgcoöperaties;
- ten slotte kunnen we ook *investeringscoöperaties* onderkennen als instrument om kapitaal te genereren en democratisch te beheren voor de financiering van zorg.

Zorgcoöperaties laten zich, net als coöperaties in andere domeinen, ook onderscheiden naargelang hun *graad*. De eerste en derde categorie uit bovenstaand lijstje zijn in de regel eerste graadscoöperaties, de tweede zijn de facto tweede- of derdegraadscoöperaties. De derde en vierde categorie kunnen zowel als eerste- als hogere graadscoöperaties georganiseerd zijn.

### 3.3.3 Kwaliteit

In zorgcoöperaties wordt ingezet op de kwaliteit van de zorg en van de tewerkstelling van zorgverstrekkers. In theorie werken zorgcoöperaties die volgens de coöperatieve principes werken, tegen kostprijs. Hierbij is in die kostprijs een billijke vergoeding voor de zorgverstrekkers en voldoende training en opleidingskansen voor personeelsleden en eventuele vrijwilligers vervat. Opleiding en vorming zijn immers centrale coöperatieve principes. Ook het gebruik van kwaliteitsvolle en milieuvriendelijke materialen en infrastructuur is in de kostprijs vervat, want het zevende coöperatieve principe is zorg voor de gemeenschap (mens en milieu). Tegelijkertijd wordt in de kostprijs ook verzekerd dat voldoende reserves kunnen opgebouwd worden om de dienstverlening op lange termijn te kunnen continueren, uitbreiden en verbeteren. Deze, in de meeste landen als non-profit ondernemingen georganiseerde zorgcoöperaties voelen niet de druk om winst te maximaliseren ten voordele van externe aandeelhouders en (vaak) ten nadele van de kwaliteit van de dienstverlening, de tewerkstelling en de gebruikte materialen en infrastructuur. Dit in combinatie met het gegeven dat ze vaak ook het initiatief zijn van civiele maatschappijorganisaties of groepen van zorgbehoevenden en dat ze deze - voor hen interne - stakeholders een plaats geven in de democratische besluitvorming zodat ze mee controle uitoefenen over de visie en missie en de operationele werking en financiële toestand van de coöperatie, maakt dat ze eerder dan for-profit ondernemingen geneigd zullen zijn hun diensten ook in afgelegen of mindere begoede streken en buurten aan te bieden. Coöperaties die een laag personeelsverloop en een hoge arbeidstevredenheid kennen kunnen heel wat turn-

over kosten uitsparen. Het principe van coöperatie onder coöperaties maakt hen ook meer geneigd om samen te werken met gelijkaardige op complementaire organisaties in de sector (soms in tweede- en derdegraadscoöperaties en, zoals in Italië, in consortia), zodat ze schaalvoordelen en marktmacht kunnen realiseren en elkaar onderling kunnen versterken en ondersteunen.

Onderzoek toont aan dat sociale coöperaties, waaronder coöperaties in de zorg, inderdaad een laag personeelsverloop en een hoge arbeidstevredenheid realiseren (Depedri, Tortia & Carpita, 2010). Onderzoek naar kwaliteit en tevredenheid van de ouderenzorg toont aan dat coöperatieve modellen van ouderenzorg in vergelijking met andere non-profits een gelijkaardige kwaliteit van de geboden dienstverlening bieden en de medische resultaten gelijkwaardig zijn, maar dat vooral de tevredenheid hoger ligt (Scott et al., 2004), specifiek ook bij de betrokken zorgverstrekkers (McCarthy & Mueller, 2009; Pickin et al., 2003). Coöperatieve modellen van zorg leiden tot minder hospitalisaties, een hoger emotioneel en relationeel welbevinden en een hogere tevredenheid bij (oudere) zorgbehoevenden en bij het personeel (Bessmer & Peterson, 2007; Nolan, 1997; Scott et al., 2004). Tevredenheids- en kwaliteits-self-assessments gepubliceerd door zorgcoöperaties wereldwijd vertonen hier telkens zeer hoge scores (een voorbeeld hiervan is onder andere de rapportering van de Amerikaanse zorgcoöperatie Group Health op [www.group-health.com/cahps.aspx](http://www.group-health.com/cahps.aspx)). Ook in de cases van zorgcoöperaties die we hoger beschreven, wordt het belang van tevredenheid van werknemers en opleiding om kwaliteitsvol werk te kunnen leveren onderstreept. De onderzochte cases van coöperaties in de personenzorg wijzen er ook elk op dat ze milieuvriendelijke producten gebruiken.

Italiaanse onderzoekers wijzen ook op vrijwilligerswerk als een belangrijke succesfactor in Italiaanse sociale coöperaties, waaronder zorgcoöperaties (Thomas, 2004; *interviews* met Scalvini, Guerini, Zandonai en Borzaga). Door vrijwilligers in te schakelen in de dienstverlening wordt de zorg menselijker en meer op maat terwijl hij tegelijkertijd betaalbaar blijft. Volgens een studie van Borzaga & Santuari (2001) zijn 79% van de leden van Italiaanse sociale coöperaties vrijwilligers en sympathisanten. Ze bieden financiële middelen, expertise, handenarbeid en emotionele-relatieve ondersteuning aan (Thomas, 2004).

Tegelijkertijd wijzen dezelfde onderzoekers van Italiaanse sociale coöperaties erop dat sociale coöperaties, gerund als ondernemingen, meer marktgeoriënteerd zijn en een hogere efficiëntie nastreven dan verenigingen zonder winstoogmerk en publieke dienstverleners. Ze zijn zeer klantgericht en investeren meer in dienstverlening op maat. Ook omdat begunstigden mee betrokken worden in de besluitvorming. Ze hebben ook de intrinsieke neiging netwerken op te bouwen met andere actoren in dezelfde regio of met dezelfde actoren in andere regio's. In vergelijking met for-profits realiseren ze een hoger vertrouwen bij hun stakeholders en dit geeft hen een meer duurzame en solide basis dan het geval is met de for-

profits. De transactiekosten zijn lager, schaalvoordelen groter. Ook de kosten voor aansturing van het personeel zijn lager door minder personeelsverloop, minder free-riding en speculatief gedrag. Dit omdat het personeel meer betrokken is, een stem in het kapitaal en gelijklopende objecten heeft, en in een vlakke personeelstructuur met veel innovatieve ideeën komt (Thomas, 2004).

### 3.3.4 Democratische participatie

Democratische participatie van personeel zowel als cliënten is een wezenskenmerk van zorgcoöperaties die volgens de coöperatieve principes werken. Consumentencoöperaties geven vooral stem aan cliënten, werknemerscoöperaties en coöperaties van zelfstandige zorgverstrekkers ontwikkelen een bestuursmodel waarin zorgverstrekkers in belangrijke of volledige mate verantwoordelijk zijn voor de coöperatie: van praktische werkorganisatie tot en met globale visie en financiële controle. Multistakeholdercoöperaties geven zowel cliënten als zorgverstrekkers een plaats in het bestuur, met daarnaast vaak ook nog geïnteresseerde vrijwilligers die tijd en expertise willen lenen aan het project, aan sociale organisaties en aan externe investeerders.

De wet op de Franse *Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif* (SCIC) institutionaliseert multistakeholdership in deze coöperaties. Aandelen kunnen verdeeld worden over private en publieke bronnen. Het bestuur moet bestaan uit vertegenwoordigers van alle betrokken stakeholders, met op zijn minst een vertegenwoordiging van personeelsleden en cliënten. Daarnaast kunnen ook andere begunstigden, vrijwilligers, publieke overheden, donateurs en andere relevante partijen lid zijn. Geen enkele groep van leden mag meer dan 50% en minder dan 10% van de stemmen hebben, publieke overheden niet meer dan 20% om het autonoom karakter van de SCIC te garanderen (Lindsay & Hems, 2004). In Italië hebben veel sociale coöperaties meerdere sterk betrokken stakeholders. De Italiaanse wet op de sociale coöperaties verplicht het niet, maar geeft wel de mogelijkheid ze als leden van de coöperatie op te nemen en bij het bestuur te betrekken.<sup>18</sup> De nieuwste generatie van Canadese zorgcoöperaties zijn ook multistakeholdercoöperaties en combineren zorgverstrekkers, -behoevenden en derde partijen (regionale hospitalen, zorgverzekeringen, ...) als ledencategorieën. In de meeste gevallen zijn zetels in de raad van bestuur gelijk verdeeld over de verschillende categorieën van leden (Girard, 2002).

Het realiseren van een multistakeholderbenadering is geen eenvoudige opdracht. Borzaga en Santuari (2001) vonden dat veel sociale coöperaties, hoewel ze volgens de wet meerdere stakeholders aan hun besluitvorming kunnen laten participeren de facto niet als dusdanig werken. En in hun analyse van de Franse SCIC's vonden Lindsay & Hems (2004) dat na verloop van tijd de neiging ontstaat dat één van de

---

<sup>18</sup> Wet 381 op de sociale coöperaties (1991).

groepen van leden de organisatie uiteindelijk de facto gaat domineren. Vooral wanneer het stemrecht op het principe van ‘een man-een stem’ gebaseerd is. David Rodgers (voorzitter ICA Housing en directeur CDS) wijst erop dat alles afhangt van hoe het stemrecht wordt geregeld. Als je drie verschillende types van leden hebt (bijvoorbeeld investeerders, gebruikers, werknemers) dan kan je deze drie groepen laten vertegenwoordigen in de Raad van Bestuur. Daarin hebben ze elk gelijk stemrecht. Binnen elke groep heeft elk lid één stem. Elk lid heeft één stem bij de verkiezing (of bekrachtiging) van het bestuur. Je kan er zelfs voor opteren om alle leden van alle groepen te laten stemmen voor alle bestuursleden uit de verschillende categorieën. Zo moeten ze zich voor elk van de ledencategorieën voorstellen en verantwoorden en wordt hun visie en beleid door elk van de leden beoordeeld. Er moet ook een meerderheid van stemmen zijn in alle groepen vooraleer een nieuwe regel of een wijziging van een bestaande regel wordt goedgekeurd. Zo kan geen enkele groep domineren en heeft toch elk individueel lid gelijk stemrecht binnen zijn categorie (*interview*, David Rodgers). Deze visie wordt bijgetreden door de Canadese expert van de multistakeholdercoöperatie, Jean-Pierre Girard, in de manual voor multistakeholdercoöperaties ‘*Solidarity as a business*’, uitgegeven door het Co-operative Development Center van Kent State University.

### 3.3.5 Financiering

Coöperaties in de zorg zijn overal sterk afhankelijk van overheidsfinanciering, onder de vorm van subsidies, participaties, fiscale voordelen, directe en derde betalersystemen, vouchers, zorgbudgetten (die men in veel landen via openbare aanbestedingen ter beschikking krijgt), ... Non-profit coöperaties doen vaak ook beroep op giften en lage rente of rentevrije leningen (van nationale loterijen, solidaire financiers, ethische banken, ontwikkelingsmaatschappijen voor sociale ondernemingen, onderlinge spaarverenigingen, onderlinge ziekteverzekeringen, stichtingen en non-profit organisaties), maar ook persoonlijke spaargelden en bijdragen van zorgverstrekkers voor de dienstverlening die ze vanwege de coöperatie ontvangen, evenals marktinkomsten uit niet-gesubsidieerde zorgverstrekking. Sommige coöperaties van zorgverstrekkers houden de flexibiliteit van hun verloning niet alleen naar boven (bij winst betalen ze zichzelf een bonus uit), maar ook naar beneden (bij – dreigend – verlies verminderen ze hun loon) aan. Ook vrijwillige inzet van experts en vrijwilligers die op het terrein hulp bieden, maakt het geheel levensvatbaar. Wanneer zorgverstrekkers van thuis uit werken, zijn ook de kosten voor huur, aankoop of onderhoud van gebouwen minimaal. In residentiële voorzieningen kunnen die kosten wel hoog oplopen. Maar vaak kan men hier een beroep doen op een gebouw dat door een stakeholder (gemeente, belangenorganisatie, religieuze congregatie, stichting, ...) ter beschikking wordt gesteld.



In Italië kunnen opstartende sociale coöperaties ook beroep doen op een mutueel fonds, waar alle coöperaties jaarlijks verplicht 3% van hun winst moeten in storten. Als non-profit coöperaties zijn ze er niet op gericht hun eventueel gerealiseerde winst maximaal uit te betalen als vergoeding aan externe investeerders, wel deze winst als reserve op te bouwen, te investeren en een ruimere en nog meer kwaliteitsvolle dienstverlening en in goede lonen en opleidingsmogelijkheden voor het personeel, respectievelijk de betrokken zelfstandige zorgverstrekkers.

## 3.4 Coöperaties en wonen

### 3.4.1 Coöperatieve huisvesting wereldwijd

Coöperatieve modellen werden in de loop van de voorbije anderhalve eeuw in verschillende landen telkens opnieuw ontwikkeld als een manier om aangepaste, betaalbare én kwalitatieve huisvesting voor zoveel mogelijk mensen bereikbaar te maken. Een selectie van cijfergegevens verzameld door ICA Housing, de huisvestingsbranche van de internationale coöperatieve beweging, geeft een idee van de coöperatieve woningmarkt, wereldwijd ([www.ica.coop/al-housing](http://www.ica.coop/al-housing)):

- in Canada ontstonden woningbouwcoöperaties in de jaren 1930, maar coöperatieve studentenhuisvesting (met verhuur van wooneenheden aan studenten) gaat reeds terug tot 1913. Momenteel bestaan er 2 186 Canadese woningcoöperaties en huren 250 000 mensen een van de 92 000 coöperatieve woningen. Er bestaan nog 12 coöperatieve studentenhuizen;
- de eerste Duitse coöperatie van huiseigenaren werd in Hamburg opgericht in 1862, de eerste huurderscoöperatie in Hannover in 1885. 58% van het huidige coöperatieve patrimonium werd gebouwd tussen 1949 en 1970. 2 000 Duitse woningcoöperaties beheren samen 2 200 000 huurwoningen, tellen 3 000 000 leden en 5 000 000 bewoners;
- de eerste Franse huisvestingscoöperatie werd in 1867 opgericht in Parijs. HLM-coöperaties voorzien goedkope huisvesting aan gezinnen met een bescheiden inkomen. De voorbije 100 jaar hebben HLM's meer dan 300 000 woningen gebouwd. Anno 2007 beheren 104 HLM-coöperaties 30 000 eenheden, waarvan 20 000 huurwoningen, staan ze jaarlijks in voor de ontwikkeling van 50% van de sociale huisvestingsmarkt in Frankrijk en beheren ze ook 774 co-eigenaarsverenigingen;
- in Italië werden de eerste woningcoöperaties opgericht in de jaren 1880. Het fascistische regime bracht een einde aan de democratisch beheerde bewonerscoöperaties, maar met de heropleving van de coöperatieve beweging na WOII ontstonden nieuwe woningcoöperaties en deze kenden de grootste expansie. Italië telt vandaag de dag 4 nationale federaties van woningcoöperaties,

zelf ook deel van grote nationale organisaties van coöperaties. De meerderheid van de Italiaanse huisvestingscoöperaties behoort tot één van deze 4 federaties. In totaal zijn er circa 11 000 woningcoöperaties met samen meer dan 600 000 woningen;

- in Noorwegen ontstond coöperatieve huisvesting (voornamelijk eigenaarscoöperaties) vanaf de jaren 1930. Er is één nationale koepel van woningcoöperaties met 750 000 individuele leden (waarvan 25 000 verkozen leden deelnemen aan de besluitvorming), 5 000 primaire woningcoöperaties en 89 coöperatieve huisvestingsverenigingen (secundaire coöperaties) met tussen de 100 en de 200 000 leden. De 5 000 primaire woningcoöperaties zijn goed voor 250 000 wooneenheden. Daarnaast zijn er nog ‘onafhankelijke woningcoöperaties’, goed voor zo’n 70 000 eenheden. De coöperatieve huisvesting is goed voor 15% van de woningmarkt in Noorwegen (40% in Oslo);
- in Oostenrijk werd de oudste nog bestaande woningcoöperatie opgericht in 1895. Vandaag de dag zijn 101 woningcoöperaties samen goed voor 334 000 woningen (8% van de totale woningmarkt en 15% van de meergezinswoningmarkt), waarvan 228 000 op de huurmarkt (15% marktaandeel) en 106 000 op de markt van de private eigendommen (21% marktaandeel). Ze hebben 412 000 leden (met een opmerkelijke stijging sinds 1970, toen ze 150 400 leden telden);
- in Tsjechië werden de eerste woningcoöperaties opgericht in 1880. Ze werden geliquideerd of genationaliseerd en geïnstitutionaliseerd ten tijde van het communistisch regime. In deze periode was er geen sprake van coöperatieve huisvesting volgens de principes van de internationale coöperatieve beweging. Na de val van het communistisch regime werden de ‘staatscoöperaties’ geprivatiseerd. Meer dan 20 000 bewonersverenigingen en 10 000 bewonerscoöperaties werden opgericht om de gebouwen aan te kopen. Na reorganisaties en demutualisering schieten er vandaag 755 onafhankelijke Tsjechische huisvestingscoöperaties over die samen een marktaandeel hebben van 17% van de woningmarkt, goed voor 682 000 woningen en een tewerkstelling van meer dan 4 000 personen;
- in het Verenigd Koninkrijk gaat de coöperatieve huisvesting terug tot de jaren 1770 toen de eerste gemeenschappelijke woningbouwverenigingen werden opgericht. Een tweede golf van woningcoöperaties kwam er in de vroege jaren 1900 met de zogenaamde ‘copartnership coöperaties’ die op verschillende plaatsen zogenaamde ‘tuinwijken’ realiseerden. Demutualisering omwille van winstbejag van niet-bewoners-investeerders op een huisvestingsmarkt waar de prijzen snel stegen, leidde tot het verval van deze copartnerschappen. Een derde golf van woningcoöperaties kwam in de jaren 1960 met de co-eigenaarscoöperaties, opnieuw echter grotendeels gedemutualiseerd ten tijde van de regering van Thatcher. De vierde golf is deze van sociale huisvestingscoöperaties. Er bestaat op dit ogenblik geen overzicht van cijfergegevens over woningcoöperaties in het

Verenigd Koninkrijk. In de case-studies verder in dit rapport worden twee huisvestingscoöperaties meer in detail beschreven;

- de eerste Amerikaanse huisvestingscoöperatie werd in de late jaren 1880 opgericht in New York. Vandaag de dag is nog steeds 50% van de coöperatieve woningmarkt gesitueerd in New York. De nationale vereniging telde anno 2003 6 400 huisvestingscoöperaties goed voor 425 000 eenheden met beperkte of geen eigendoms participatie (gesponsord door non-profit organisaties en bewonersverenigingen, waarvan sommigen als moeder optreden voor de dochtercoöperaties) en 765 000 met participatie tegen marktprijzen (gesponsord door private for-profit immobiele agentschappen, vooral gericht op midden en hogere inkomens en gesitueerd in de grote steden). Woningcoöperaties zijn goed voor 1% van het woningpatrimonium in de Verenigde Staten;
- in Zweden hebben woningcoöperaties een marktaandeel van 18% (tot 40% in de grote steden) en vormen ze twee derde van de private woningmarkt. De twee grootste verenigingen van huisvestingscoöperaties (HSB en Riksbyggen) tellen samen 5 545 woningcoöperaties met meer dan 750 000 woningen en in totaal meer dan 1 000 000 leden. In de case-studies wordt HSB meer in detail beschreven.

Ook in België bestaan er huisvestingscoöperaties. In de akten van een colloquium in 2009 georganiseerd door BBRoW lezen we over volgende coöperatieve projecten:

- *LivingStones cvba* is een coöperatie opgericht door drie Brusselse sociale verhuurkantoren (Baita, Iris en Wijken), met inbreng van expertise en kapitaal van sociale financiers zoals ARCOPAR cvba, Netwerk Vlaanderen vzw en Hefboom cvba. Sociale verhuurkantoren staan in voor het verhuur en beheer van privéwoningen, maar zijn zelf geen eigenaar van woningen. Ze verhuren woningen aan gezinnen met een bescheiden inkomen en garanderen de eigenaren in ruil de betaling van de huur en de herstelling van eventuele schade door huurders en verzorgen het beheer voor de eigenaren. In ruil aanvaarden de eigenaren een lagere huurprijs. Sociale verhuurkantoren kunnen de woningen die ze beheren ook verliezen op het einde van elke huurovereenkomst. Ze hebben zelf geen middelen om woningen te verwerven, te renoveren en te verhuren en omdat ze geen eigendommen hebben kunnen ze bankleningen verkrijgen. Dankzij luik 2 van de wijkcontracten die de mogelijkheid bieden woningen te verwerven tegen een lagere prijs dan de marktwaarde en renovatiepremies voor woningen die via sociale verhuurkantoren verhuurd worden, én dankzij de inbreng van private partners die een lagere financiële opbrengst aanvaarden voor een maximale sociale return, zagen de drie Brusselse sociale verhuurkantoren de kans om een coöperatie op te richten die zelf woningen kan verwerven en dan in beheer geven van sociale verhuurkantoren. Eén project werd gerealiseerd dankzij subsidies en

een recht van opstal op het terrein van de gemeente, een ander dankzij het verkopen van een deel van de gerealiseerde nieuwbouw aan marktwaarde. Bij LivingStones zijn er drie soorten coöperanten: A: de sociale verhuurkantoren die ook de voorzitter leveren, B: instellingen of privépersonen die een kapitaal inbrachten van minstens 10 000 euro, C: instellingen of privépersonen die een kapitaal inbrachten van minstens 2 500 euro (maar minder dan 10 000 euro). Investeerders moeten minstens 15 coöperant blijven en krijgen een rendement van maximum 2% op hun investeringen;

- de *Fédération des Sociétés Coopératives de Logement à Bruxelles* (Fesocolab) heeft zes coöperatieve woningenprojecten gerealiseerd van in totaal 63 koopwoningen. Bedoeling van de projecten is gezinnen met een middelgroot inkomen de gelegenheid te geven een woning in Brussel te verwerven. Kandidaat-kopers stichtten een eigenaarscoöperatie (in mede-eigendom) en gingen een erfpachtovereenkomst aan met de plaatselijke openbare vastgoedmaatschappij voor het terrein waarop de woningen gebouwd zouden worden. Iedere coöperant betaalt een jaarlijkse vergoeding voor zijn deel in de ondererfpachtovereenkomst, berekend op basis van de verkoopwaarde van zijn deel van het terrein zoals bepaald door het registratiekantoor, gedeeld door 99. Eens de woningen klaar verwierven de coöperanten tegen betaling de eigendomstitel van hun woning en een deel van de gemeenschappelijke delen. Coöperanten betaalden 10% van de kostprijs van het project om deel te nemen aan de coöperatie en ontvingen van het Brussels Gewest een voorschot van 10% (eventueel aangevuld met nog andere subsidies waarop ze recht hadden) dat na 20 jaar moet terugbetaald worden, zonder interesten, maar wel geïndexeerd. Voor het resterend bedrag kon een coöperatieve hypothecaire lening worden aangegaan bij een bank bij wie Fesocolab gunstige voorwaarden had bedongen. Fesocolab sloot ook tegen gunstige voorwaarden een overbruggingskrediet af bij een bank. Tijdens de bouw kwamen de coöperanten tweewekelijks samen om de werf op te volgen onder begeleiding van een expert van Fesocolab. Technische keuzes werden gemaakt door Fesocolab;
- in Luik koopt *Les Tournières vba*, een coöperatie van Les Tournières vzw, woningen aan om ze te renoveren en ter beschikking te stellen tegen lage huurprijzen van kansengroepen, verenigingen en de ruime gemeenschap. Bij de renovatie maken ze gebruik van opleidingsprojecten en duurzame materialen. Het kapitaal is afkomstig van buurtbewoners die financieel en sociaal willen investeren in hun wijk en van andere burgers die aan hun spaargeld een ethische meerwaarde willen geven.

Wonen met inspraak en meer zekerheden als huurder en dus zonder noodzakelijke eigendomsverwerving wordt ook op coöperatieve wijze georganiseerd door de

reeds langer in Vlaanderen en Brussel bestaande Huurdersunies, die hun model in de jaren 1970 importeerden uit het Verenigd Koninkrijk.

Naast huisvestingscoöperaties bestaan er ook vormen van groepswonen. In het Waalse Ohey kozen de bewoners van de coöperatieve woonvorm *La Sève* voor een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Elke bewonerbeheerder heeft aandelen gekocht. Andere initiatieven van groepswonen zoals de *Molen van Rotselaar* (in Rotselaar) en *La Grande Cense* (in Clabecq) kozen voor een vereniging van mede-eigenaars.<sup>19</sup>

In onderstaande kaders bespreken we twee Britse sociale huisvestingscoöperaties (bewoners zijn huurders), *Redditch Co-operative Homes* en *Co-operative Development Services (CDS)*, alsook een Zweedse huisvestingscoöperatie (bewoners zijn eigenaren), *HSG Ryksförbund*, en een Vlaamse coöperatieve huisvestingsmaatschappij, *Wonen cvba*, meer in detail.

### ● ● ● Redditch Co-operative Homes (Verenigd Koninkrijk)

#### Ontstaansgeschiedenis

Redditch Co-operative Homes werd opgericht 1998 in partnerschap met de lokale overheid. Er was een grote nood aan betaalbare huizen maar de lokale overheid beschikte zelf niet over voldoende middelen om ze te bouwen. De overheid had wel gronden die ze ter beschikking kon stellen. Samen met Accord, een huisvestingsvereniging zonder winstoogmerk (zelf geen coöperatie) werd een huisvestingscoöperatie opgericht volgens een nieuw model van 'community based housing'. Accord zorgt voor de financiering (subsidies van het nationale Homes & Community Development Agency), ze staan in voor de ontwikkeling van de nieuwe projecten, onder andere met eigen architecten en technici.

Redditch Co-operative Homes heeft het statuut van een 'charity' (ze heeft hiertoe een erkenning aangevraagd en rapporteert aan de Homes & Community Agency en aan de fiscus) en heeft tot doel woonprojecten te ontwikkelen. Het heeft een lokaal kantoor in Redditch, wat een belangrijk voordeel is ten opzichte van concurrenten, die veel verplaatsingskosten aanrekenen en verplaatsingstijd verspelen wanneer ze naar Redditch moeten komen om hun projecten op te volgen. Bovendien is het non-profit karakter een belangrijk voordeel. De coöperatie investeert de gerealiseerde winst volledig in haar woonprojecten, waardoor alle winst ten goede komt aan de bewoners en niet aan winstgedreven investeerders.

Redditch Co-operative Homes is een tweede graads- of secundaire coöperatie. In samenwerking met de huisvestingsvereniging Accord ontwikkelt ze huisvestingsprojecten (nieuwbouw of renovatie) die ze vervolgens voor opeenvolgende periodes van 7 jaar least aan eerste graadscoöperaties. Zelf blijft ze eigenaar van de woningen. Momenteel heeft Redditch Co-operative Homes 285 woningen in eigendom. Deze zijn van een verschillend type: huizen, appartementen; met een, twee, drie slaapkamers, ... Naast een ontwikkelingsfunctie vervult ze ook de functie van tussenpersoon, tussen de banken, de overheid en de bewoners. Ze staat in voor bankgaranties en geven die zekerheid door aan de bewoners. De banken weten zich aldus verzekerd van het feit dat ze investeren in een gezonde onderneming, de bewoners weten zich verzekerd van blijvende huisvesting. De tweede graadscoöperatie zorgt er ook voor dat de bewoners maandelijks hun huur betalen. Ze zorgt ook voor de opleiding van de bewoners die aldus hun vaardigheden uitbreiden om te kunnen participeren in hun bewonerscoöperatie (cf. infra) maar ook op de arbeidsmarkt hun profiel versterken en vaak hierdoor een job vinden (onderhoudstechnicus, secretariaatsmedewerker, ...), onder andere binnen Redditch Co-operative Homes, maar ook daarbuiten. De tweede graadscoöperatie werkt met bijdragen van de bewonerscoöperaties die eerste graadscoöperaties zijn. Die kopen aldus technische en financiële ondersteuning en opleiding in van de tweede graadscoöperatie ter ondersteuning van het beheer van hun coöperatieve woningen, waar ze zelf voor instaan.

<sup>19</sup> PlusMagazine, 'Groepswonen: solidair in een warm nest', 11 maart 2010.

Per project (wijk) wordt er een bewonerscoöperatie opgericht. Momenteel zijn er 5 bewonerscoöperaties. De bewoners hebben elk een aandeel van 1 Britse Pond zorgen door middel van hun coöperatie voor het dagdagelijks beheer van de coöperatieve huizen/gebouwen. Ze kunnen ervoor kiezen om onderhoudswerkzaamheden zelf (op vrijwillige en onbezoldigde basis) uit te voeren, of om deze uit te besteden aan een aannemer. De tweede graadscoöperatie ondersteunt hen hierbij: vorming en opleiding van bewoners die zelf onderhoudswerken uitvoeren, uitschrijven van aanbesteden en beoordelen van bestekken van aannemers. De bewonerscoöperaties hoeven zich ook niets aan te trekken van de betaling van het huurgeld, waardoor eventuele betalingsproblemen niet hoeven besproken te worden in de bewonerscoöperatie, maar aangepakt worden op het niveau van de tweedegraadscoöperatie. In ruil voor de dienstverlening betaalt elke eerste graadscoöperatie een bijdrage aan de tweede graadscoöperatie (cf. supra). Maandelijks komt in elke bewonerscoöperatie een raad van bestuur samen. Jaarlijks wordt er een algemene vergadering gehouden. Er wordt democratisch bestuurd volgens het principe 1 persoon - 1 stem. Bewonerscoöperaties zijn ook vertegenwoordigd in de raad van bestuur van de tweede graadscoöperatie (cf. infra).

Bewoners worden toegewezen via de lokale overheid. Ze moeten aan een aantal, voornamelijk inkomensgerelateerde, criteria voldoen om voor sociale huisvesting in aanmerking te komen. Naast een 'ticket voor sociale huisvesting' moeten ze er evenwel ook mee instemmen dat ze in een coöperatie komen wonen en dat ze hier verantwoordelijkheden moeten in opnemen en in het belang van het collectief moeten handelen. Door de bewonerscoöperatie waar de kandidaat-bewoner desgevallend zal gehuisvest worden, wordt samen met de tweede graadscoöperatie een intakegesprek gehouden. Hierin wordt gekeken of er een geschikte woning voor de kandidaat beschikbaar is en of de kandidaat bereid is zijn taken op te nemen in de coöperatie (vrijwilligerswerk in termen van onderhoud en eventuele participatie in het bestuur).

Redditch Co-operative Homes gaat prat op zijn goede dienstverlening. Onderhoud gebeurt binnen de 7 dagen na aanmelding van een probleem. De bewonerscoöperaties kunnen in principe vrij hun aannemers kiezen, maar profiteren graag van de schaalvoordelen door met enkele bewonerscoöperaties dezelfde aannemer te engageren. Ze hebben ook marktmacht. Voldoet de aannemer niet, dan zal hij geen nieuw contract met een van de bewonerscoöperatie meer kunnen afsluiten.

Redditch Co-operative Homes is een sociale onderneming. Ze maakt mensen verantwoordelijk voor hun eigen woonomgeving en zorgt zo, door en voor de bewoners, voor een aangename en kwaliteitsvolle woning en buurt tegen een lage prijs. Bewoners werken samen. Dit zorgt voor een hechte gemeenschap. Zelfs voor een nieuwe wijk in gebruik wordt genomen, worden de nieuwe bewoners bijeen gebracht in een vergadering om mee te beslissen over de inrichting van badkamer en keuken en om mekaar te leren kennen en het bestuur van de bewonerscoöperatie samen te stellen. Redditch Co-operative Homes is ook een duurzame onderneming. Er wordt energie-efficiënt en milieuvriendelijk gebouwd en verbouwd. Daarbij wordt ook samengewerkt met andere coöperaties (bijvoorbeeld een Noorse coöperatie van boseigenaren voor het hout). Er wordt ook gezorgd voor lokale tewerkstelling en economische ontwikkeling, want de Noorse fabriek die de houten huizen prefabriceert, bouwt een vestiging in Groot-Britannië. Ze zal niet alleen aan de coöperatie, maar ook aan andere klanten energiezuinige en milieuvriendelijke huizen verkopen. Bovendien levert deze fabriek enkel de basis. De afwerking wordt gedaan door lokale ondernemers. Redditch Co-operative Homes was de eerste Britse huisvestingscoöperatie die milieuvriendelijk en energiezuinig begon te bouwen.

De lokale overheid is een partner. Ze voorziet de sociale huisvestingsmaatschappijen van land om op te bouwen. Er zijn een viertal geprefereerde partners van de gemeente Redditch. Wie het land uiteindelijk ontvangt is een beetje een loterij. Veel hangt ook af van wie er in het gemeentebestuur zetelt.

Redditch Co-operative Homes geeft een Jaarrapport uit waarin ze rapporteert aan haar leden. Hierin wordt gerapporteerd over nieuwe ontwikkelingen (bijvoorbeeld over de bedrijven waarmee wordt samengewerkt om de nieuwe ontwikkelingen te realiseren, energiezuinigheid en milieuvriendelijkheid van de materialen, interviews met nieuwe bewoners) en de dienstverlening aan de leden (met de resultaten van een tevredenheidsmeting en met actiepunten voor verdere verbetering van de dienstverlening). Er wordt ook gerapporteerd over de financiële toestand van de coöperatie en de bestemming van de winst. Trimesterieel verschijnt er een nieuwsbrief voor leden. Hierin verschijnt nieuws over nieuwe ontwikkelingen, en nieuws van leden.

**Werknemers**

3 VTE, allemaal zelf bewoners.

**Leden en ledenvoordelen**

De leden van de eerste graadscoöperatie zijn bewoners (huurders van sociale woningen, ontwikkeld door en in eigendom van de tweede graadscoöperatie). De leden van de tweedegraadscoöperatie zijn de eerste graadscoöperaties.

Bewoners hebben zekerheid van wonen, wonen in kwaliteitsvolle en goed onderhouden woningen en dit tegen een zeer betaalbare prijs, die zo laag is omdat ze het beheer zelf in handen nemen en veel onderhoudstaken zelf uitvoeren. Als ze beroep doen op externe aannemers, krijgen ze hierbij ondersteuning en kunnen ze genieten van de schaalvoordelen en de marktmacht van de tweede graadscoöperatie. Bewoners ontvangen bovendien opleiding en vorming om te kunnen participeren aan het beheer van hun woningen (zowel bestuursmatig als praktisch). Ze kunnen zelf democratisch beslissen over het beheer van hun woningen en de inrichting van de keuken en badkamer (bij nieuwbouw en bij renovatie). Ze krijgen steeds woningen op maat. Wanneer de gezinssamenstelling verandert kunnen ze, binnen de coöperatie, verhuizen naar een andere eenheid.

**Bestuur**

De bewonerscoöperaties worden bestuurd door een raad van bestuur die bestaat uit 15 verkozen bewoners. Deze raad van bestuur komt maandelijks samen en staat in voor de dagelijkse leiding van het beheer van de woningen. Ze voert onderhoudswerkzaamheden zelf uit, delegeert ze aan medebewoners of aan externen (ondersteund door de tweede graadscoöperatie). Ze houdt ook intakegesprekken met kandidaat-bewoners (in samenwerking met de tweede graadscoöperatie). Jaarlijks vindt er ook een algemene vergadering plaats. Bestuursleden worden verkozen door de algemene vergadering. Stemrecht is geregeld volgens het principe 1 man - 1 stem.

Het bestuur van de tweede graadscoöperatie bestaat uit 5 vertegenwoordigers van partnerorganisatie Accord, 5 gemeenteraadsleden, 5 bewoners (1 afgevaardigde per wijk). Dit bestuur komt eens per kwartaal samen en staat in voor de dagelijkse leiding van Redditch Co-operative Homes, financiële beheer en algemeen beleid.

**Aandelenstructuur**

Bewoners bezitten allemaal een aandeel van 1 Britse Pond.

**Voornaamste financiële middelen en kosten***Financiële middelen:*

- gronden ter beschikking gesteld door de lokale overheid;
- subsidie van het nationale Homes & Communities Agency - dekt maximum 60% van de kosten van een nieuwe ontwikkeling (daalt jaar op jaar - momenteel slechts zo'n 20%);
- leningen bij de bank en private investeringen. Dankzij de partnerorganisatie Accord kunnen er goede voorwaarden bekomen worden;
- huurinkomsten (kostendekkend);
- geen giften (wettelijk verboden).

*Kosten:*

- grootste kosten zijn de ontwikkelingskosten voor nieuwe wijken;
- onderhoudskosten (momenteel laag, want nagenoeg alle woningen zijn nieuwbouw of werden nog maar pas gerenoveerd, maar op termijn houden we rekening met grote onderhoudskosten);
- personeelskosten (beperkt: 3 VTE);
- huur van hoofdkwartier.

**Bestemming van de winst**

Er wordt winst gerealiseerd, maar deze wordt volledig gereserveerd en geherinvesteerd in de woningen en in nieuwe ontwikkelingen.

**Bronnen**

Interview met Hazel Lengden (administratief medewerker RCH), ter plaatse, 19 januari 2011.

Redditch Co-operative Homes, Jaarrapport September 2008.

Redditch Co-operative Homes, brochure voor kandidaat-bewoners.

### ● ● ● Co-operative Development Services (Verenigd Koninkrijk)

#### Ontstaansgeschiedenis

Co-operative Development Services (CDS) is een huisvestingscoöperatie in London, opgericht in 1975. Het ontstond uit een vereniging van mede-eigenaren na de nieuwe wet op de huisvesting van 1974. Deze wet maakte het mogelijk dat private non-profit huisvestingsmaatschappijen kapitaal-subsidies konden krijgen op voorwaarde dat ze goedkope huurwoningen aanboden. De oude vereniging van mede-eigenaren had geen huurwoningen en kon dus geen beroep doen op deze nieuwe subsidies. De organisatie heeft dan een dochteronderneming opgezet voor de ontwikkeling van huurwoningen, CDS. CDS is geregistreerd als huisvestingscoöperatie. Ze is nu al 35 jaar operationeel en is een zeer gezonde onderneming. Op bestuursvlak vraagt het een zeer zware investering, maar ze loont. CDS geeft vaak advies aan gelijkaardige huisvestingscoöperaties met bestuursproblemen. Zo heeft ze reeds verschillende terug bovenop geholpen.

CDS is een tweede graadscoöperatie. De eerste graadscoöperaties zijn bewonerscoöperaties (per wijk of blok). Kleinere coöperaties hebben enkel een algemene vergadering. CDS geeft een algehele dienstverlening aan deze eerste graadscoöperaties: ondersteuning bij het beheer van de gebouwen, financiële ondersteuning, zorgen dat de huur betaald wordt, klachtendienst grote onderhoudswerken, ontwikkeling van nieuwbouw of renovatie van wijken/blokken. CDS draagt de financiële eindverantwoordelijkheid voor alle primaire coöperaties. De primaire coöperaties hebben een aandeel van 5 Britse Pond aan de secundaire coöperatie, bewoners hebben ook ieder een aandeel van 5 Britse Pond.

CDS startte met 4 projecten, goed voor 490 woningen. CDS kon beroep doen op subsidies om te bouwen of te renoveren en verkoos op dat ogenblik om nieuw te bouwen. Voor elke nieuwe ontwikkeling (bouw of renovatie) treedt CDS op als promotor en gaat op zoek naar financiering. CDS ontwikkelt in eigen naam en draagt de woningen daarna over aan de bewonerscoöperatie. CDS biedt de bewonerscoöperaties verder volgende diensten aan: financieel beheer, ophalen van de huur, onderhoud van de woningen. De controle berust evenwel bij de bewoners in hun bewonerscoöperatie (eerste graadscoöperatie). De bewonerscoöperatie betaalt de tweede graadscoöperatie voor haar dienstverlening. De bewoners bepalen wat nodig is en welke aannemer ze voor onderhoud- en herstellingswerken willen engageren. CDS biedt daarbij een lijst van aannemers aan van wie ze goede voorwaarden (kwaliteit en prijs) krijgen. Bewonerscoöperaties tenderen dan bij enkele aannemers van hun keuze en kiezen wie op dat ogenblik de beste prijs-kwaliteitsverhouding aanbiedt. CDS zorgt voor de administratieve afwikkeling van de tenders (uitschrijven, systematische rapportering van inkomende en weerhouden tenders) en de contracten. CDS ontwikkelt voor elke wijk ook businessplannen met een termijn van 30 jaar, waarin ontwikkelings- onderhouds- en renovatiekosten zijn opgenomen. Bewoners hebben hier de kennis en de vaardigheden niet voor. Die biedt CDS hen aan. CDS heeft ook een klachtendienst. CDS int de huur en indien nodig start ze anoniem procedures op met slechtbetalende huurders en brengt ze slechte betalers ook voor de rechtbank. CDS leidt bewoners die aan het beheer van hun bewonerscoöperatie deelnemen, en haar werknemers ook op. Dit systeem geeft bewoners volledige controle, maar ontlast hen van administratieve en beheerslasten, en maakt interpersoonlijke problemen lichter.

CDS geeft een Jaarrapport uit waarin ze rapporteert aan haar leden. Hierin wordt gerapporteerd over hoe de huurinkomsten worden besteed, over nieuwe ontwikkelingen en over de aard en de kwaliteit van de dienstverlening aan de leden (met de resultaten van een tevredenheidsmeting en met actiepunten voor verdere verbetering van de dienstverlening). Er wordt ook gerapporteerd over de financiële toestand van de coöperatie, de bestemming van de winst en het bestuur van de coöperatie. Trimesterieel verschijnt er een nieuwsbrief voor leden. Hierin verschijnt nieuws over nieuwe ontwikkelingen, renovaties, ledennieuws, advertenties voor gratis adviesverlening voor ledencoöperaties en hoe er gebruik van te maken, wedstrijden voor leden (bijvoorbeeld fotowedstrijd) nieuws van ICA.

#### Leden en ledenvoordelen

De leden van de tweede graadscoöperatie zijn de eerste graadscoöperaties, de bewonerscoöperaties, alsook geïnteresseerde individuele leden (experten op vlak van huisvesting (technisch, financieel, juridisch), bewoners zijn geen leden van de secundaire coöperatie), en buurtgroepen die een nieuwe wijk willen ontwikkelen met de hulp van CDS maar nog niet zover zijn (eens de wijk ontwikkeld is,



worden ze een eerste graadcoöperatie en als dusdanig lid van CDS). Bewonerscoöperaties zijn er in drie verschillende types:

- eigenaarscoöperaties: bewoners huren hun woning, maar de bewonerscoöperatie heeft het patrimonium in eigendom;
- managementcoöperaties: bewoners huren van de secundaire coöperatie, maar beheren hun woningen gemeenschappelijk;
- korte termijn huisvestingscoöperaties: de bewonerscoöperatie gebruikt een pand dat slechts voor korte termijn (bijvoorbeeld in afwachting van afbraak of renovatie) ter beschikking gesteld wordt.

De leden van de eerste graadcoöperaties zijn de bewoners (huurders van sociale woningen). Ultiem doel is de bewoners kwaliteitsvolle en goed onderhouden woningen te bieden tegen een betaalbaar tarief én hen zeggenschap en controle te geven over hun eigen woningen en wijk. Door hun wijk en woningen in eigen beheer (maar niet in eigendom) te nemen wordt sociale cohesie gecreëerd. Bewoners kennen en helpen mekaar waar nodig.

### Werknemers

CDS heeft 43 VTE in dienst: 38 op het centrale bureau, 3 in de wijken zelf en 2 thuiswerkers. CDS voert een non-discriminatiebeleid voor werknemers. 45% van de medewerkers is kleurling. Het gaat echter niet om positieve discriminatie. Het selectie criterium wordt altijd gevormd door de competenties van de kandidaten. CDS verstrekt opleiding en vorming voor haar medewerkers.

### Bestuur

Elke eerste graadcoöperatie heeft een bestuur - tenzij ze te klein is en dan is er enkel een algemene vergadering. De bewoners zetelen in het bestuur (verkozen leden) en in de algemene vergadering. Het bestuur staat in voor het dagdagelijks beheer van de woningen en de wijk/het pand.

In het bestuur van de tweedegraadcoöperatie zetelen 12 leden. Hieronder vertegenwoordigers van de drie types bewonerscoöperaties (eigenaarscoöperaties, managementcoöperaties, korte termijn huisvestingscoöperaties) in de 7 geografische gebieden waarin ze operationeel zijn. Alle bewoners kunnen zich kandidaat stellen om een bewonerscoöperatie te vertegenwoordigen in de raad van bestuur. Ze hoeven niet noodzakelijk hun eigen bewonerscoöperatie te vertegenwoordigen, maar moeten door alle bewoners verkozen worden. Daarnaast vertegenwoordigers van bewoners zetelen ook enkele experts (financiële, technische en juridische) in de raad van bestuur.

Stemrecht is geregeld volgens het principe van één man - één stem.

### Aandelenstructuur

Bewoners bezitten allemaal een aandeel van 5 Britse Pond in hun bewonerscoöperatie. Elke bewonerscoöperatie heeft een aandeel van 5 Britse Pond in de secundaire coöperatie.

### Voornaamste financiële middelen en kosten

#### *Financiële middelen:*

- subsidies;
- leningen bij de overheid (onlangs door de overheid verkocht aan een private investeringsmaatschappij);
- bij verschillende banken (Co-operative Bank, Royal Bank of Scotland). Tot 1980 kon CDS voort zonder leningen bij de bank. Daarna werden tenders uitgeschreven voor leningen bij verschillende banken. Het beste bod wordt aanvaard.

#### *Kosten:*

- personeelskosten (voor 43 VTE);
- kosten voor afbetaling leningen;
- kosten voor grote herstellingen.

### Bestemming van de winst

De werking van CDS is volledig kostendekkend. Er wordt winst gemaakt, maar die wordt volledig gereserveerd en geherinvesteerd in het onderhoud van het patrimonium. De opbrengst moet altijd volledig ten goede komen aan de bewoners. Momenteel beschikt CDS over een reserve van 6 miljoen Britse Pond.

### Bronnen

Interview met David Rodgers (directeur), ter plaatse op 19 januari 2011.

CDS Co-operatives, Annual Report to Residents 2010.  
CDS Co-operatives, News. Winter 2010, Issue 18.

### ● ● ● HSB Riksförbund (Zweden)

#### Ontstaansgeschiedenis

HSB Riksförbund is de grootste Zweedse secundaire huisvestingscoöperatie. Ze werd opgericht in 1923 door een sociale beweging die ervoor ijverde betaalbare en kwaliteitsvolle huisvesting voor iedereen, ongeacht zijn inkomen mogelijk te maken en de controle over de huisvesting in handen te geven van de bewoners-gebruikers. De beweging kreeg de steun van de Sociaal Democratische Partij en een systeem van tweede- en eerstegraadscoöperatie met een moeder-dochter verhouding werd ontwikkeld. De tweedegraadscoöperatie fungeert als moeder voor de eerstegraadscoöperatie en ontwikkelt de woningen. De eerste graadscoöperatie koopt de woningen aan en organiseert het beheer ervan. De meeste eerstegraadscoöperaties kiezen ervoor het beheer (administratie en onderhoud) in handen te geven van de regionale HSB organisatie die ook de link met de nationale organisatie onderhoudt. HSB Riksförbund heeft een drie-lagige structuur: de nationale federatie staat in voor de promotie en het behoud van de coöperatieve waarden, verricht lobbywerk en verleent ondersteuning aan de regionale HSB organisaties. De regionale HSB Societies ontwikkelen plaatselijke huisvestingscoöperaties en verlenen hier diensten aan. Geïnteresseerde individuen worden lid van HSB. Eens ze coöperatieve aandelen hebben gekocht en een woning hebben verworven, worden ze lid van een plaatselijke huisvestingscoöperatie. Ze blijven ook lid van HSB.

De meeste huisvestingscoöperaties zijn multi-familie-woningen in een stedelijke omgeving. Ze bestaan uit 20 tot 100 wooneenheden met een gemiddelde van 80. De grootste huisvestingscoöperatie telt 1 075 wooneenheden. Land en gebouwen zijn eigendom van de coöperatie. De leden hebben er aandelen in. Hun aandelen geven hen het recht op het ongelimiteerd uitoefenen van hun eigendomsrechten, zolang ze aan hun verplichtingen voldoen. Ze kunnen hun eigendom onderverhuren of doorverkopen, maar moeten hiervoor wel toestemming krijgen van het bestuur van de lokale huisvestingscoöperatie. Ze betalen maandelijks een bijdrage die de kosten moet dekken van de afbetaling van de lening van de coöperatie en van het onderhoud van de gemeenschappelijke delen en het buitenonderhoud. Leden zijn verantwoordelijk voor het onderhoud en de herstellingen aan hun eigen woning en kunnen ervoor kiezen of ze dit coöperatief regelen of niet. In het geval ze het coöperatief regelen wordt maandelijks een bijdrage gevraagd voor het binnenonderhoud van de woningen door de coöperatie. De bijdrage is afhankelijk van de grootte van de woning. Het eenheidsfonds dat door elke huurder-eigenaar wordt opgebouwd, wordt overgedragen wanneer de woning wordt doorverkocht. De lokale huisvestingscoöperatie huurt onderhoudspersoneel en aannemers voor herstellings- en grote onderhoudswerken rechtstreeks of via het HSB Riksförbund.

#### Werking

HSB Regionale Societies ontwikkelen nieuwe woningprojecten die vervolgens worden verkocht aan en beheerd door de primaire huisvestingscoöperaties. Toekomstige bewoners-eigenaars kunnen coöperatieve aandelen kopen van HSB en vervolgens een woning aankopen bij een lokale huisvestingscoöperatie. Eens bewoner-eigenaar nemen ze de woningen in eigen beheer. Ze staan zelf in voor het onderhoud van het interieur van hun eigen woning (maar kunnen ook gezamenlijk beslissen dit coöperatief te organiseren), terwijl de coöperatie instaat voor de gemene delen en de buitendelen. Hier betalen de bewoners-eigenaars maandelijks een bijdrage voor, soms met inbegrip van het interieur-onderhoud, soms niet. De lokale huisvestingscoöperatie kan zelf personeel aanwerven of aannemers aanduiden voor onderhoudswerken, of kan hiervoor de hulp aanvragen van HSB. HSB Security Garantie staat in voor de financiële zekerheid van nieuwe lokale coöperaties door financieel en onderhoudsmatig in te staan voor onverkochte woningen gedurende een periode van 7 jaar.

#### Leden en ledenvoordelen

HSB Riksförbund telt momenteel 540 000 leden, waaronder 360 000 bewoners-eigenaars en 180 000 aspirant-leden (meestal kinderen of jongeren die sparen om later een huis in de coöperatie te kunnen verwerven. In veel regionale coöperaties kunnen ze, in afwachting dat er een woning vrij

komt, een flat huren). HSB Riksförbund telt 33 HSB Regionale Societies en 3 845 leden-huisvestingscoöperaties.

Leden ontvangen betaalbare en kwaliteitsvolle woningen waar ze controle en zeggenschap over hebben. Er is geen financiële tegemoetkoming voor huisvesting vanwege de overheid. Leden van huisvestingscoöperaties kunnen wel 30% van de interesten op de leningen voor hun coöperatieve aandelen aftrekken van de belastingen. Afhankelijk van project tot project financieren de bewoners-eigenaars 30% tot 50% van de ontwikkelingskost, de rest wordt gefinancierd door coöperatieve leningen bij de bank en andere private investeerders. Bewoners-eigenaars kunnen 75% tot 90% onlenen van het bedrag dat ze zelf moeten financieren. Hun coöperatieve aandelen dienen als borg. HSB Riksförbund heeft een systeem ontwikkeld waarbij toekomstige bewoners-eigenaars kunnen sparen voor hun coöperatief aandeel. Deze sparende leden krijgen voorrang bij de toewijzing van nieuw ontwikkelde wooneenheden en krijgen betere prijscondities voor de coöperatieve aandelen dan wie ze op de markt koopt.

Leden kunnen hun aandeel verkopen als ze verhuizen. De transferprijs is gelijk aan de prijs van het initiële aandeel vermeerderd met de afbetaling van de hypotheek gedurende de periode dat woning door het uittrekkend lid bewoond werd. Tot 1967 was de prijs van de coöperatieve aandelen gecontroleerd. Nu bestaat er een vrije markt van coöperatieve eigendomsrechten. Sommigen vragen zich af of dit in overeenstemming is met het non-profit karakter van de huisvestingscoöperatie. De stijgende prijs van de coöperatieve aandelen doet de vraag naar huurderscoöperaties (in principe verboden door de Zweedse wetgeving, met uitzondering van 1 huurderscoöperatie in Stockholm) oplaaien.

#### **Bestuur**

Elke primaire huisvestingscoöperatie heeft een raad van bestuur, bestaande uit verkozen leden-bewoners. Primaire coöperaties zijn vertegenwoordigd in 33 regionale maatschappijen.

#### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

##### *Financiële middelen:*

- coöperatief kapitaal van bewoners-eigenaars;
- leningen bij de bank (coöperatief en individueel);
- subsidies (tot 99% van de projectkost) van gemeentebesturen indien de ontwikkeling past in een gemeentelijk plan en de coöperatie zich onderwerpt aan een gemeentelijke audit;
- maandelijkse bijdragen voor onderhoud en beheer van de gemeenschappelijk en buitendelen (soms ook voor de binnendelen indien de primaire coöperatie dit zo beslist) en voor het afbetalen van de coöperatieve lening en de daarmee verbonden kosten.

##### *Kosten:*

- investeringen in nieuwe projecten;
- onderhoud van gemene delen en buitendelen van bestaande projecten;
- klein onderhoud (indien coöperatief georganiseerd door de primaire coöperatie);
- personeelskosten.

#### **Bestemming van de winst**

Winsten worden volledig herinvesteed in de coöperatie. Principe is dat de winst ten goede komt aan de bewoners door kwaliteitsvol en betaalbaar wonen te verzekeren.

#### **Bronnen**

ICA Housing (s.d.), *Housing Co-operatives in Sweden* ([www.ica.coop/al-housing/attachments/Housing%20Co-operatives%20in%20Sweden.pdf](http://www.ica.coop/al-housing/attachments/Housing%20Co-operatives%20in%20Sweden.pdf)).

Rodgers, D. (1999), *New Mutualism. The Third Estate*. London: The Co-operative Party in collaboration with CDS Co-operatives.

## ● ● ● Wonen cvba-so

### **Ontstaansgeschiedenis**

Wonen cvba-so is een erkende sociale huisvestingsmaatschappij, ontstaan door de fusie van twee coöperatieve vennootschappen: de vroegere Gewestelijke Maatschappij voor de huisvesting van

Zelzate en de Noord-Vlaamse huisvestingsmaatschappij. Deze fusie vond plaats op 28 december 2002. Op dit ogenblik zijn er 48 aandeelhouders, voor het merendeel lokale besturen (provincie Oost-Vlaanderen en aangesloten gemeenten en OCMW's), maar ook particulieren. Be-doeling is wonen toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen, ook mensen met een bescheiden inkomen. Hiertoe biedt Wonen cvba-so sociale huur- en koopwoningen, alsook sociale leningen aan. Om hiervoor in aanmerking te komen moeten kandidaten meerderjarig zijn en mogen ze geen andere woningen of terreinen in eigendom hebben of rechten op andere woningen of terreinen hebben en, in het geval het om sociale koop- of huurwoningen of sociale leningen gaat, mag hun inkomen bovendien een bepaalde minimum- en maximumgrens niet overschrijden. De huurwoningen van Wonen cvba-so bevinden zich allen op het grondgebied van Zelzate, Moerbeke en Assenede (Oost-Eeklo). Binnenkort komen er ook huurwoningen en appartementen bij in Evergem (Sleidinge). Wonen cvba-so beheert ook 140 woningen en appartementen van de VMSW. Sociale woningen, kavels en leningen kunnen bekomen worden in het arrondissement Gent-Eeklo (Aalter, Assenede, Deinze, De Pinte, Destelbergen, Eeklo, Evergem, Gavere, Gent, Kaprijke, Knesselare, Lochristi, Lovendegem, Maldegem, Melle, Merelbeke, Moerbeke, Nazareth, Nevele, Oosterzele, Sint Laureins, Sint Martens Latem, Waarschoot, Wachtebele, Zelzate, Zomergem, Zulte).

### Werking

Wonen cvba-so biedt alle activiteiten van de sociale huisvesting aan onder één dak:

- een sociale koopwoning;
- het kopen van een sociale kavel;
- het aangaan van een sociale lening;
- het huren van een sociale woning of appartement.

Wonen cvba-so heeft 3 soorten klanten:

- huurders: Wonen cvba-so verhuurt meer dan 900 woningen;
- kopers-klanten: afnemers van koopwoningen en kavels;
- leninghouder: verschillende ontleners van een bijzondere sociale lening.

### Werknemers

Bij Wonen cvba-so werken 16 mensen.

### Leden en ledenvoordelen

Wonen cvba-so ontwikkelt en beheert het woonpatrimonium voor haar ledenorganisaties en verzorgt de toewijzing van sociale leningen en kavels aan particuliere kopers.

### Bestuur

De Raad van Bestuur vergadert minimum zes maal per jaar en telkens als de belangen van de vennootschap het vereisen. De beslissingen worden bij meerderheid van stemmen genomen; in geval van staking van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend.

De openbare besturen hebben evenveel stemmen als ze aandelen bezitten. Van de andere vennoten is het stemrecht beperkt tot maximum één tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen.

In de Algemene Vergadering zitten vertegenwoordigers van het Vlaams Gewest, de Provincie Oost-Vlaanderen, de aangesloten gemeenten en OCMW's en de particuliere aandeelhouders.

De Raad van Bestuur bestaat uit 1 voorzitter, 1 ondervoorzitter, 9 bestuurders en 1 toezichthouder.

Het Directiecomité bestaat uit de voorzitter, de ondervoorzitter, 2 leden, 1 toezichthouder en 2 raadgevers.

### Aandelenstructuur

Het vast kapitaal van Wonen cvba-so bedraagt 43 400 euro. Het is verdeeld in 17 500 aandelen met een nominale waarde van 2,48 euro per aandeel. Elke vennoot verbindt zich ertoe in te schrijven op minimum 2 aandelen. Op dit moment zijn er 48 aandeelhouders.

### Voornaamste financiële middelen en kosten

*Financiële middelen:*

- subsidies;
- huurinkomsten;

- opbrengsten van verkoop van woningen en gronden;
- leningen.

*Kosten:*

- onderhoud en herstel van het patrimonium;
- loonkost;
- financiële kost.

**Bestemming van de winst**

Na aftrek van de overgedragen verliezen wordt de winst van het dienstjaar als volgt verdeeld:

- aan het wettelijk reservefonds: overeenkomstig de wet;
- aan de vennoten: een dividend dat niet meer dan 5% mag bedragen op het afbetaald gedeelte van de aandelen waarop zij ingeschreven hebben;
- aan de andere reservefondsen: de rest.

**Bronnen**

Website: [www.cvbawonen.be](http://www.cvbawonen.be).

Schriftelijke bevraging (respondent: Freddy Devilder, directeur).

Recent zagen in Vlaanderen ook andere types coöperaties in het domein van wonen het levenslicht. Zo stellen we hieronder de investeringscoöperaties *E.M.M.A cvba-so* (een coöperatie met sociaal oogmerk die huisvesting en sociale integratie wil verstrekken aan ouderen in een multiculturele wijk in Brussel) en *InclusieInvest cvba-so* (een investeringscoöperatie die woningen wil realiseren voor zelfstandig wonen van mensen met een functiebeperking) aan u voor.

● ● ● **E.M.M.A cvba-so**

**Ontstaansgeschiedenis**

In 2007 hebben EVA vzw, Maison Médicale du Nord en Aksent vzw besloten om samen een nieuw woon- en leefproject voor senioren op te starten voor senioren van diverse origine die leven in de Schaarbeekse Brabantwijk. EVA vzw is een ontwikkelingsorganisatie die reële noden omwille van gender en diversiteit, omzet in innovatieve projecten binnen de solidaire economie. Maison Médicale du Nord is een multidisciplinair team gezondheidswerkers dat instaat voor een globale gezondheidszorg die aangepast is aan de diverse bevolking die in de Brabantwijk woont. Aksent vzw is een lokaal dienstencentrum en dienst aanvullende thuiszorg, die senioren en hulpbehoevenden ondersteunt, zodat zij langer op een kwaliteitsvolle manier in hun vertrouwde omgeving kunnen verblijven. Deze drie partners ondervonden dat het door wijzigende levensomstandigheden in de Brabantwijk steeds moeilijker wordt voor families om voor hun ouders te zorgen. Daarnaast blijken structuren als rusthuizen en thuishulp in de multiculturele context van de Brabantwijk niet aan te slaan. Het woonproject Maison BILOBA Huis wil hiervoor een oplossing bieden. Het project is gebaseerd op drie pijlers: woongelegenheid voor senioren, solidaire leefruimte voor bewoners en een onthaalruimte die openstaat voor de hele buurt. Op termijn wil het project tewerkstelling creëren door ervoor te zorgen dat senioren zo lang mogelijk thuis of in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Om dit project waar te kunnen maken hebben de drie partnerorganisaties E.M.M.A cvba-so opgericht op 14 april 2008.

De coöperatieve organisatievorm, als alternatief voor de vzw, biedt verschillende voordelen. Vooreerst is er de mogelijkheid om externe aandeelhouders aan te trekken om op die manier extra financiering te kunnen verzekeren. Daarnaast geeft deze organisatievorm de mogelijkheid om bewoners en burens te laten participeren in de vennootschap. Hiermee wordt betrokkenheid gegarandeerd. Dit is een cruciale bestaansvoorwaarde voor het project. Het kan maar slagen als het gedragen wordt door de buurt. Knelpunt is dat de coöperatieve organisatievorm nog weinig gekend is bij de overheid (subsidies zijn gekoppeld aan de vzw-structuur) en momenteel is het nog onmogelijk als cvba met sociaal oogmerk een projectrekening te openen bij de Koning Boudewijnstichting.

De keuze voor een sociaal oogmerk is een evidente keuze gezien de duidelijke sociale doelstellingen en ambities van E.M.M.A cvba-so. Er is hier namelijk sprake van een privaat coöperatief initiatief dat een zorgzame woon- en leefomgeving wil creëren, een werkvorm die een uitweg biedt voor de oplopende gezondheidszorguitgaven en daarbij niet de kwaliteit, culturele toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg uit het oog verliest en participatie centraal stelt.

### Werking

Op dit moment loopt er 1 project, Maison BILOBA Huis.

Dit project heeft 3 doelen voor ogen:

- 15 individuele appartementen waarvan 8 rolstoeltoegankelijk;
- solidair wonen organiseren en stimuleren;
- werking met de buurt, de familie en al wie zorg draagt voor senioren.

De coöperatie stelt zich als maatschappelijk doel het verwerven en beheeren van één of meer infrastructu(u)r(en) met het oog op het creëren en verwerven van één of meerdere centra voor welzijn en gezondheid en/of sociale huisvesting.

Participatie zit ingebakken in de structuur van de organisatie. Buurtorganisaties en buurtbewoners kunnen aandelen kopen van de coöperatie. Daarnaast organiseert het project verschillende activiteiten om buurtbewoners en -organisaties actief het Maison BILOBA Huis te laten vorm geven, hun noden en behoeften kenbaar te maken en onderlinge sociale cohesie op te bouwen.

Het Maison BILOBA Huis is gedurende de hele week open voor senioren, hun families en mensen uit de buurt. Ze kunnen er terecht voor een babbel, een luisterend oor. Samen met de bezokkende buurtbewoners worden allerlei activiteiten georganiseerd: diverse ateliers, bereiding van warme maaltijden (op woensdag) waarbij wekelijks een 25-tal mensen van een warme maaltijd komen genieten, creatief naaiatelier, gezelschapsspelen, ... Via allerlei activiteiten tracht men ook specifiek bruggen te slaan tussen kinderen en senioren die leven in de wijk.

Er worden ook praatgroepen georganiseerd om meer diepgaande gesprekken mogelijk te maken. Tijdens de praatgroepen wordt getracht de betekenissen te begrijpen die mensen geven aan thema's die voor het Maison BILOBA Huis van belang zijn. Het gaat ondermeer over: de levenstrajecten en migratietrajecten, de identiteit van de senioren in onze samenleving, welke invulling geven we aan intimiteit, zin van het leven-spiritualiteit-omgaan met de dood, zich thuis voelen en een plaats hebben in het Maison BILOBA Huis, de wijk of stad, de gedroomde en beleefde vergrijzing, ... De praatgroep met vrouwen startte voor het eerst op half oktober 2009 en loopt nu nog verder door. De groep bestaat uit ongeveer twee derde senioren van diverse origine en één derde 40-50'ers. De praatgroep voor mannen startte op 3 februari 2010 en ook hier werd ging het Maison BILOBA Huis van start met een tweede sessie.

Via die weg wordt er stap voor stap gebouwd aan een charter voor het Maison BILOBA Huis.

Onder het motto 'Goed zorg dragen voor je ouders en schoonouders en goed zorg dragen voor jezelf' startte vanaf 19 april 2010 een eerste vormingssessie voor allochtone mantelzorgers over hun taken en verantwoordelijkheden. Hierbij wordt nagegaan welke ondersteuning ze hierbij nodig hebben. Het Maison BILOBA Huis wil een ankerplaats zijn voor allochtone mantelzorgers.

Driemaandelijks vindt er een overleg plaats met leden van het lokale netwerk van het Maison BILOBA Huis. Zij hebben een jarenlange ervaring in de wijk opgebouwd. Zij reiken een klankbord aan en maken reflectie mogelijk.

### Werknemers

Intussen is één voltijdse animator in dienst van het Maison BILOBA Huis en kunnen we rekenen op een netwerk(je) van vrijwillige medewerkers.

### Leden en ledenvoordelen

De coöperatieve E.M.M.A telt momenteel 17 aandeelhouders.

### Bestuur

E.M.M.A cvba-so heeft een raad van bestuur bestaande uit 5 tot maximum 7 leden. Deze leden zijn al dan niet vennoten die voor 4 jaar benoemd worden door de algemene vergadering van vennoten.

In de raad van bestuur moeten minstens 2 bestuurders van aandelen categorieën A en B zitten. Daarenboven ook minstens één persoon uit categorieën C en/of D.

Bestuurders van de categorieën A en B hebben een vetorecht in de domeinen vastgelegd door de raad van bestuur en voorgelegd aan de algemene vergadering.

#### Aandelenstructuur

Het kapitaal van E.M.M.A cvba-so bestaat uit 4 soorten aandelen, van elk 100 euro:

- A: aandelen voor Maison Médicale du Nord, goed voor een totale inbreng van 706 000 euro;
- B: aandelen voor EVA vzw (voor een totaalbedrag van 20 000 euro) en Aksent vzw (voor een totaalbedrag van 5 000 euro);
- C: aandelen voor buurtbewoners (momenteel voor een totaalbedrag van 500 euro);
- D: aandelen voor organisaties werkzaam in de wijk (wijkmaatschappelijk werk, parochie van de Brabantwijk, Centrum Algemeen Welzijnswerk), mutualiteiten, vzw Maison BILOBA Huis, privé personen (voor een totaalbedrag van 67 700 euro).

#### Financiële middelen en kosten

##### Financiële middelen:

- kapitaalsinbreng: 631 000 euro (607 000 euro van Maison Medical du Nord, 20 000 euro van EVA vzw en 5 000 van Aksent vzw);
- daarnaast heeft E.M.M.A cvba-so een lening lopen bij Triodos bank;
- via Maison BILOBA Huis vzw loopt een projectrekening bij de Koning Boudewijnstichting waarop giften ontvangen kunnen worden.

##### Kosten:

- de kostprijs van de renovatiewerken van het Maison BILOBA Huis wordt geschat op 2 322 000 euro;
- een structurele samenwerking met de Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij van Brussel wordt voorbereid.

#### Bronnen

Presentatie Maison BILOBA Huis, door Linda Struelens (algemeen coördinator EVA vzw) tijdens seminarie 'Coöperatief ondernemen: werkbaar en weerbaar', georganiseerd door het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen in samenwerking met HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 6 mei 2010.

Presentatie Maison BILOBA Huis, door Linda Struelens (algemeen coördinator EVA vzw) tijdens Studiedag 'Coöperaties in de zorg', georganiseerd door CoopConsult, Leuven, 18 november 2010.

[www.maisonBILOBAhuis.be](http://www.maisonBILOBAhuis.be); <http://www.vzweva.be>.

### ● ● ● Inclusie Invest cvba-so

#### Ontstaansgeschiedenis

'Inclusie Invest' is een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid met sociaal oogmerk. Het is een vennootschap met een sociaal oogmerk en een beperkt vermogensvoordeel. Inclusie Invest heeft een bijzonder sociaal doel voor ogen: het oprichten van huisvesting voor personen met een beperking. Inclusie Invest is opgericht door enkele vzw's actief in de gehandicaptensector.

Aanleiding tot de oprichting van Inclusie Investe is het nijpend tekort aan opvangplaatsen voor personen met een beperking. Voorzieningen en dagcentra zitten vol, de wachtlijsten blijven groeien, er is geen aangepaste huisvesting, ze kunnen nergens heen. De redenering is dat de overheid dit niet alleen kan financieren enerzijds en dat Belgen anderzijds bekend staan als goede spaarder en belegger. Vanuit de idee dat er wel een zekere bereidheid zou bestaan bij Belgen om te sparen en te beleggen met een zinvol doel voor ogen, i.e. huisvesting voor personen met een beperking, werd Inclusie Invest opgericht. Inclusie Invest zal kapitaal bij elkaar brengen vanaf 1 maart 2011.

Op het moment van het interview met een vertegenwoordiger ligt het dossier bij de notaris voor oprichting, het startkapitaal wordt momenteel gestort op een rekening van de vennootschap in oprichting. Bij de start zullen er een twintigtal vzw's en natuurlijke personen vennoot zijn.

#### Werking

Met het ingezamelde kapitaal wil Inclusie Invest huisvesting voorzien voor personen met een beperking. De huurgelden zorgen voor inkomsten. Na aftrek van kosten zal het overgebleven saldo worden uitbetaald als dividend op het gestorte bedrag van aandelen.

Inclusie Invest heeft 3 kerntaken:

- kapitaal mobiliseren om inclusieve, aangepaste infrastructuur te realiseren tegen betaalbare prijzen voor personen met een handicap;
- infrastructuur voor vraaggestuurde zorg realiseren zo dicht mogelijk bij het sociaal netwerk;
- door schaalvergroting, professionalisering en specialisatie bouwkosten drukken en woonkwaliteit verbeteren.

### **Werknemers**

In de eerste jaren wordt geen personeel angeworven om de kosten te drukken. Vzw Stijn als mede-oprichter engageert zich om gedurende een drietal jaren personeelstijd voor dit project ter beschikking te stellen. Voorts zal beroep gedaan worden op vrijwilligers. In het financieel plan is voorzien dat na een drietal jaren wel kan overgegaan worden tot de aanwerving van personeel.

De leden van de raad van bestuur zijn als dusdanig vrijwilligers: ze ontvangen hiervoor geen vergoeding, maar zullen zich vrijwillig en onbezoldigd inzetten voor de verdere uitbouw van de coöperatie. Ook andere deskundigen op vlak van marketing, publiciteit, financieel beheer en vastgoed zullen als vrijwilliger betrokken worden bij Inclusie Invest.

### **Bestuur**

De raad van bestuur kiest onder de bestuurders een voorzitter en twee ondervoorzitters.

De voorzitter wordt gekozen uit de bestuurders A. Eén ondervoorzitter wordt gekozen uit de bestuurders B en één ondervoorzitter wordt gekozen uit de bestuurders C. De raad van bestuur is verder samengesteld uit 5 leden voorgesteld door de A-aandeelhouders, 2 voorgesteld door de B-aandeelhouders en 2 door de C-aandeelhouders.

De controle op de financiële toestand, op de jaarrekening en op de regelmatigheid van de verrichtingen weer te geven in de jaarrekening, wordt aan een commissaris opgedragen. De commissaris wordt benoemd door de algemene vergadering van vennoten, onder de leden, natuurlijke personen of rechtspersonen, van het Instituut der Bedrijfsrevisoren.

De algemene vergadering is samengesteld uit alle vennoten. De algemene vergadering komt minstens eenmaal per jaar samen in de maand juni om zich onder meer uit te spreken over de jaarrekening van het voorbije boekjaar en over de kwijting aan de bestuurders en in voorkomend geval aan de commissaris(sen) of aan de vennoten belast met de controle. 1 aandeel is 1 stem met die beperking dat geen enkele vennoot meer dan 10% van de stemmen in de algemene vergadering kan hebben.

### **Aandeelhoudersstructuur**

Het kapitaal van Inclusie Invest bestaat uit een vast en een variabel deel. Het vast gedeelte van het kapitaal is gelijk aan 1 450 000 euro. Een aandeel van Inclusie Invest heeft een nominale waarde van 2 000 euro.

Inclusie Invest werkt met drie verschillende aandelen categorieën:

- A: aandelen: aandelen van rechtspersonen actief in de gehandicaptensector. Het gaat hier over een pakket van minstens 50 aandelen;
- B: aandelen: aandelen van andere rechtspersonen en openbare instellingen. Inschrijven hierop kan vanaf een pakket van minimum 10 aandelen;
- C: aandelen: aandelen van natuurlijke personen. Er kan ingetekend worden vanaf 1 aandeel.

De actuele stand (10 mei 2011), 1 maand na oprichting is:

- 1 500 000 euro A-aandelen (organisaties uit de gehandicaptenzorg);
- 40 000 euro B-aandelen (rechtspersonen);
- 144 000 euro C-aandelen (privépersonen).

### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

#### *Financiële middelen:*

Naast de inkomsten die uit de huurgelden wordt uitsluitend beroep gedaan op kapitaalsinbreng van de vennoten (aandelen). Er worden geen subsidies aangevraagd en leningen zullen enkel aangegaan worden als dit tegen een zeer gunstige rente kan.

#### *Kosten:*

Investerings in bouwprojecten en daarna onderhoudskosten van de gebouwen, marketingkosten, (op termijn) personeelskosten.



**Bestemming van de winst**

Dividend wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders naargelang het kapitaal dat ingebracht is. Het zal een mild dividend zijn, het streefdoel is een rendement dat vergelijkbaar is met veilige beleggingsvormen met een korte looptijd. De statuten bepalen dat, op voorstel van de raad van bestuur, de algemene vergadering zich als volgt kan uitspreken over de bestemming van het saldo van de nettowinst:

- minstens vijf percent wordt afgenomen voor de vorming van de wettelijke reserve en dit tot deze gelijk is aan één tiende van het geplaatste kapitaal;
- minstens tien percent wordt aangewend voor een beschikbare reserve, opgericht teneinde het sociaal oogmerk van de vennootschap te ondersteunen door hetzij de huurprijs voor de eindgebruikers te drukken, hetzij door te investeren in bijkomende aangepaste infrastructuur;
- het overblijvende saldo (maximum 85%) kan worden uitbetaald als een dividend op het gestorte bedrag van de aandelen. Het toegekende percentage op de aandelen kan maximum datgene zijn dat is vastgesteld in de voorwaarden tot erkenning als coöperatie voor de Nationale Raad voor de Coöperatie. De betaling van de dividenden geschiedt op de datum en op de manier door de raad van bestuur vastgesteld. Indien een vennoot zijn verzoek tot uittreding ter kennis heeft gebracht van de vennootschap zal de winstuitering pro rata temporis gebeuren tot op het ogenblik van het verzoek tot uittreding;
- het eventuele overschot aan de vrije reserve.

**Bronnen**

Interview met Paul Caes (directeur coördinator vzw Stijn).

Naast huisvestingscoöperaties en investerings- en kredietcoöperaties kunnen we in het domein van het wonen ook coöperaties onderkennen van aannemers en leveranciers in de bouwsector. In Vlaanderen alleen al zijn er verschillende actief op het terrein van de bouw van passiefhuizen, energiebesparende renovaties, bio-ecologische bouwmaterialen, ... Hieronder meer informatie van een Vlaamse coöperatie van aannemers die zich specialiseert in de toepassing van duurzame technieken en totaalconcepten in de bouw, *Ecopuur cvba*.

**● ● ● EcoPuur cvba****Ontstaansgeschiedenis**

EcoPuur werd opgericht op 1 januari 2006 als eenmansbedrijf. De oprichter omschrijft zijn motivatie hiertoe als volgt: 'Wanneer je voelt dat je je niet volledig ontplooit in je job, dat er geen uitdagingen zijn en dat respect niet tot de waarden behoort, dan ga je op een dag je eigen weg.'

Het eenmansbedrijf is niet zonder succes. 3 jaar later stappen de broer en schoonbroer van de oprichter, mee in het verhaal en bouwen ze het bedrijf verder uit. EcoPuur cvba is geboren. Ondertussen is het bedrijf gegroeid tot 26 mensen, waarin ieder zijn eigen specialiteit heeft, maar ook op de hoogte is van de specialiteiten van een ander. Het is een team jonge en gedreven werknemers die goed zijn in wat ze doen en vooral graag doen wat ze doen. Een team in beweging, dat steeds voor nieuwe uitdagingen staat en elke dag bijleert. EcoPuur cvba is voortdurend op zoek naar goede en gemotiveerde extra werkkrachten.

De keuze voor een coöperatie is de uiting van de wil om een structuur te bestendigen waarin er respect is voor mens (medewerkers, klanten, leveranciers) en milieu, met een open communicatie, en gebruik van open source software en een personeelskantine met Oxfamproducten. Elke mening wordt gehoord.

**Werking**

EcoPuur cvba is gespecialiseerd in de toepassing van alle duurzame technieken en totaalconcepten, voor laagenergie- en passiefbouw, zoals onder andere balansventilatie, HVAC, zonnepanelen, zonneboilers, warmtepompen, pelletverwarming, energiebeheersystemen (domotica en immotica). Ze verlenen (ver-)bouwheren advies over energiebeheer, energiezuinig wonen, bouwen of verbouwen.

### **Werknemers**

Bij Ecopuur werken er 26.

### **Leden en ledenvoordelen**

Ecopuur cvba telt momenteel drie leden, i.c. de oprichters. Er wordt momenteel gewerkt aan het openstellen van het lidmaatschap (voor personeelsleden, klanten, sympathisanten) - met verschillende categorieën van aandeelhouders (cf. infra). Voordelen voor de huidige leden zijn dat ze zeggenschap en controle hebben over hun werk en de koers die de onderneming vaart: ‘Wanneer je voelt dat je je niet volledig ontplooit in je job, dat er geen uitdagingen zijn en dat respect niet tot de waarden behoort, dan ga je op een dag je eigen weg (W. Wylin, oprichter) Wij investeren in duurzame expertise met aandacht voor menselijke waarden (J. Van de Weghe, oprichter EcoPuur cvba). Een opdracht is geen taak maar een uitdaging waar we allen beter van worden.’ (W. Wylin, oprichter)

### **Bestuur**

De Raad van Bestuur bestaat uit de drie oprichters die tot dusver ook de enige leden zijn.

### **Aandelenstructuur**

Volgens de laatst gedeponeerde jaarrekening (31/12/2009) is de prijs voor een aandeel 361,18 euro (EV 392.242,17/1086 aandelen). Momenteel zijn er geen verschillende soorten aandelen. Maar wij willen ons kapitaal wel openstellen en zullen daarvoor een statutenwijziging doorvoeren. Hierbij willen we de filosofie van EcoPuur bewaren en verschillende categorieën aandelen creëren en invoeren. Elke houder van aandelen heeft 1 stem. Echter benoemen de oprichters, of A-aandeelhouders, twee derde van de bestuurders en de andere aandeelhouders gaan samen voor één derde van de bestuurders. Hierdoor is de filosofie van de werking van het bedrijf verzekerd. Over ander zaken wordt geheel coöperatief beslist volgens meerderheid van stemmen. Onze statuten worden op 7 juni aangepast waarna we net voor of net na het bouwverlof een kapitaal-ophaalrondte zullen organiseren:

- categorie A zijn de stichters (de drie huidige bestuurders), met elk één stem (drie in totaal);
- categorie B zijn de grotere kapitaalverschaffers. Zo is in de zomer van 2010 Trividend in het kapitaal gestapt voor 250 aandelen (of 90 295 euro). Binnen categorie B hebben alle aandeelhouders 1 stem;
- categorie C bezit ook 1 stem, deze groep is voor kleinere aandeelhouders (personeelsleden, klanten, sympathisanten).

### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

#### *Financiële middelen:*

- naast het geplaatst kapitaal door de oprichters (108 600 euro), wordt eigen vermogen gevormd uit winsten;
- in de zomer van 2010 heeft Trividend (kapitaalverschaffer voor de sociale economie) 90 295 euro ingebracht als kapitaal;
- in 2010 hebben we volgende leningen verkregen: 850 000 euro straight loan bij Triodos Bank, 150 000 euro kaskrediet bij ING Bank en voor 500 000 euro een straight loan bij KBC Bank. In de loop van 2010 hadden we ook bij ING een overbruggingskrediet van 250 000 euro, dat binnen het jaar terugbetaald werd).

#### *Kosten:*

Zwaarste kostenposten zijn:

- de personeelskosten;
- de aankoop van zonnepanelen.

### **Bestemming van de winst**

Er staat niets vast omtrent winstuitkering. De winst van het boekjaar 2009 is voor een gedeelte als tantième uitgekeerd aan de drie oprichtersbestuurders, omdat ze lage bezoldigingen ontvangen en zo het gedragen risico te vergoeden. Het overgrote deel van de winst is geherinvesteerd in EcoPuur, voornamelijk in de voorraad. Een deel van de winst van 2010 wordt als reserve geboekt voor de langdurig garanties die lopen op de zonne-installaties. Een ander deel wordt via incorporatie overgedragen naar de 3 oprichters waardoor ze zich ook op financieel vlak veilig stellen ten opzichte van mogelijke risico's bij het openstellen van aandelen. Zo wordt ook het eigen vermogen vergroot en worden deze winsten ook opnieuw in de vennootschap geïnvesteerd. Voor de winst van 2010 is er nog geen beslissing gevallen. Als er extra kapitaal bijkomt, zal de vennootschap een dividendbeleid

voeren. Dat wordt nog dit jaar besproken in de Raad van Bestuur. Er is wel een vaste wil om het eigen vermogen van de vennootschap jaar na jaar aan te dikken om een buffer te creëren voor eventuele moeilijke tijden in de toekomst.

#### **Bronnen**

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

Schriftelijke bevraging (respondent Wannes Wylín).

### **3.4.2 Types**

Er zijn verschillende types van coöperaties in het domein van wonen. Een eerste onderscheid kan gemaakt worden op basis van het *type activiteit*:

- huisvestingscoöperaties;
- investerings- en kredietcoöperaties;
- producentencoöperaties (bijvoorbeeld van aannemers).

Bij de huisvestingscoöperaties kan verder een onderscheid gemaakt worden al naargelang het type van de *leden-bewoners* van coöperatieve woningen: sommige coöperaties zijn coöperaties van huurders, andere van eigenaren:

- coöperaties met huurders als leden hebben als doel wooneenheden van een goede en verzekerde kwaliteit op de huurmarkt te ontwikkelen en tegen een zo laag mogelijke prijs te verhuren. Ze willen bewoners zeggenschap en controle geven over het beheer van hun woningen en bijdragen tot de gemeenschapsopbouw in de wijk of appartementsblok die in eigendom is van de coöperatie;
- coöperaties met woningeigenaars als leden hebben als doel wooneenheden van een goede kwaliteit te bouwen of te verwerven en te renoveren tegen een zo laag mogelijke aankoopprijs. Met spaarformules, formules van huurkoop of formules waarmee men enkel een eigen wooneenheid in een groter geheel aankoopt terwijl gemeenschappelijke delen en buitendelen (vaak ook grond) in eigendom van de coöperatie blijven (systemen van *'community land trust'*), door gezamenlijk te bouwen of te renoveren en dus schaalvoordelen te realiseren en door het bouwpromotorschap in eigen beheer te nemen wil de coöperatie de instap zo laag mogelijk maken. Soms gaat het om vormen van *co-housing*, waarbij vormen van gemeenschapswonen ontwikkeld worden, in andere gevallen gaat het om projecten waar individuele woonmodules gezamenlijk gebouwd of aangekocht en verbouwd worden en ieder huishouden afzonderlijk leeft.

Een specifieke vorm van huisvestingscoöperaties zijn 'korte termijn coöperaties'. Deze worden veelal opgericht in grote steden waar niet verhuur- of verkoopbare panden (vaak in afwachting van afbraak of grondige renovatie of herbestemming) tijdelijk geleased worden aan een bewonerscoöperatie die tijdelijke huurcontracten biedt aan haar leden. De leden bewonen en onderhouden de panden en betalen er een zeer lage prijs voor.

Een tweede onderscheid tussen huisvestingscoöperaties kan gemaakt worden op basis van het *type dienstverlening* dat door de woningcoöperatie wordt geboden. Vaak combineren woningcoöperaties verschillende types van dienstverlening:

- *ontwikkeling van woonprojecten* (nieuwbouw, aankoop en renovatie van bestaande woningen);
- *dienstverlening in verband met het beheer* van de woningcoöperatie en het woningpatrimonium;
- *beheer, onderhoud en controle door bewoners* (van het hele patrimonium in het geval de leden-bewoners huurders zijn; van gemene delen bij een coöperatie van eigenaars; soms ook financiering van groot onderhoud en herstellingen van de private delen in een coöperatie van eigenaars);
- *investeren in woonprojecten*.

Een derde onderscheid in huisvestingscoöperaties betreft de *graad van de coöperatie*: primaire, secundaire of tertiaire coöperatie. Vaak zijn bewonerscoöperaties eerste graadcoöperaties, maar zijn ze een dochter van een tweede of derdegraadcoöperatie die de coöperatieve woonprojecten ontwikkelt en de eerste graadcoöperaties helpt bij het financieel beheer, de inning van de huurgelden (in het geval het om een huurderscoöperatie gaat) en de planning en uitbesteding van onderhoud- en herstellingswerken. Ze bieden vaak ook opleiding aan van bewoners op het vlak van de vaardigheden die nodig zijn om hun primaire coöperatie zelf te beheren: sociale vaardigheden, vergadertechnieken, beheer en planning, aanbesteding, onderhoudstechnieken, ...

### 3.4.3 Kwaliteit

Telkens opnieuw komen de hogere kwaliteit en de lagere prijs van coöperatieve woningen naar voren. Prijzen worden gedrukt doordat geen hoge winstmarges verwacht worden vanwege externe investeerders, doordat schaalvoordelen gerealiseerd worden en middelen gepooled, doordat ontwikkeling in eigen beheer wordt gedaan, doordat de coöperatie op basis van vrijwillige inzet beheerd wordt en veel onderhouds- en herstellingswerken vrijwillig door (opgeleide) bewoners worden verricht. Ook het feit dat bewoners zich zelf verantwoordelijk voelen voor het onderhoud van hun woningen en het gevoel van eigenaarschap dat ze hebben over hun coöperatie (ook al huren ze hun woning in het geval van een huurderscoöperatie) leidt tot beter onderhouden woningen (Bliss, 2009). Bovendien ontwikkelen de tweedegraadcoöperaties systemen om steeds sneller en efficiënter te kunnen antwoorden op vragen naar onderhoud en herstelling van bewoners-leden (zoals bijvoorbeeld te lezen valt in de jaarverslagen aan de leden van CDS en Redditch Co-operative Homes).

In hun jaarverslagen publiceren huisvestingscoöperaties resultaten van tevredenheidsmetingen onder hun leden (onder andere CDS, 2010; Redditch Cooperative Homes, 2010). Deze tevredenheidsmetingen leveren stevast zeer hoge tevredenheidsscores op vlak van de kwaliteit van de woningen, het onderhoud en de herstellingen. Ook onderzoek wijst ook op een grote tevredenheid van coöperanten op vlak van woonkwaliteit, kwaliteit van het sociale leven en de controle van leden over de coöperatie. Hoe meer tevreden met de woning en de woningcoöperatie, hoe hoger ook de algemene levenskwaliteit (Cairncross et al., 2002; Cooper & Rodman, 1991; Nolan, 1997; Rowlands, 2008).

Vooraf de emotionele gezondheid zou vooruit gaan door de verhuis naar een huisvestingscoöperatie (Bessmer & Peterson, 2007), met name ook voor ouderen (Bessmer & Peterson, 2007) en voor alleenstaanden (Thériault, Leclerc, Wisniewski, Chouinard & Martin, 2010).

Een element van kwaliteit van de huisvesting is ook de zekerheid op een bepaalde, aangepaste plaats te kunnen blijven wonen. Eigen aan woningcoöperaties is dat, zo lang je je bijdragen (huur, afbetaling coöperatieve lening, participatie aan het beheer van de coöperatie, ...) levert, je er zeker van bent dat je in je woning kan blijven. Vooral voor huurders is dit een belangrijke meerwaarde. Er is geen externe huisbaas die na verloop van een huurtermijn andere plannen met de woning kan aankondigen. In heel wat huisvestingscoöperaties is er ook de mogelijkheid dat leden van wooneenheid veranderen wanneer hun gezinssituatie veranderd (meer slaapkamers als er kinderen bij komen, minder als de kinderen het huis uit gaan; een eengezinswoning voor een jong gezin, een appartement voor een startend koppel of een ouder koppel, ...) (*interview* David Rodgers).

Huurders in een huisvestingscoöperatie krijgen ook inzage in de huurprijs en waar de huurinkomsten aan besteed worden (zie bijvoorbeeld de jaarrapporten van CDS en Redditch Cooperative Homes gericht aan de leden). Bewoners hebben het gevoel een faire prijs te betalen voor hun woning en hebben hem zelf mee in de hand door bijvoorbeeld zelf meer onderhoudstaken vrijwillig op te nemen. Ze hebben ook een zicht op de kosten van herstellingen en onderhoud doordat ze de aanbestedingen zelf doen (*interview* David Rodgers).

Leefkwaliteit wordt niet alleen geboden door woonzekerheid in kwalitatieve betaalbare woningen aan faire en transparante prijzen, maar ook door het sociale leven dat in veel woningcoöperaties sterk gestimuleerd wordt. De burens zijn mede-leden in de coöperatie, samen verantwoordelijk voor geheel. Vaak wordt naast bestuursvergaderingen en praktisch overleg ook intensief informeel contact gehouden met elkaar. Men kent en helpt elkaar. Er ontstaan banden tussen de leden. Er heerst een warme sfeer van echt samenleven. Sociale uitsluiting wordt uitgesloten (Cairncross et al., 2002; Rowlands, 2008).

Uiteraard is het niet al rozegeur en maneschijn in huisvestingscoöperaties. Er doen zich soms grote spanningen voor tussen bewoners, onopgeloste of uitge-

sproken conflicten, verzuurde relaties, leden die de plak willen zwaaien en zich tot kleine dictators ontpoppen, mensen die het gevoel krijgen dat de inzet en het engagement altijd op de schouders van dezelfde terecht komen. Heel wat bewonerscoöperaties zijn omwille van deze relationele spanningen en conflicten ontbonden. Een kritische succesfactor is de steun en het professioneel advies die op dit vlak geboden worden door tweede- (of derde-) graadscoöperaties (Bliss, 2009; *interview* David Rodgers).

Aannemers die voor een coöperatieve formule opteren (werknemerscoöperaties) en dit niet enkel om financieel-technische redenen doen, stellen naast de kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten ook de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden voorop. Men wil voor zichzelf werk creëren waar men volledig achter kan staan. Wannes Wylin, oprichter van Ecopuur cvba: *‘Wanneer je voelt dat je je niet volledig ontplooit in je job, dat er geen uitdagingen zijn en dat respect niet tot de waarden behoort, dan ga je op een dag je eigen weg.’* Ze willen hier ook een billijke vergoeding voor kunnen ontvangen. Vandaar dat bijvoorbeeld Ecopuur cvba haar leden een bescheiden loon, maar daarnaast bij goede resultaten ook *tantièmes* uitkeert als vergoeding voor het kapitaalrisico dat ze lopen (*interview*, Wannes Wylin).

#### 3.4.4 Democratische participatie

Het eigene aan de modellen van bewonerscoöperaties is de betrokkenheid van de bewoners bij het beheer van hun coöperatie. Grotere huisvestingscoöperaties werken met een systeem van verkozen leden in een raad van bestuur en een algemene vergadering. In de raad van bestuur worden op regelmatige basis (veelal maandelijks) beslissingen genomen over het beheer van de gemene delen van de woonprojecten, en in huurderscoöperaties, maar soms ook in eigenaarscoöperaties, ook over onderhoud en herstellingen in de private wooneenheden. De huisvestingscoöperaties beslissen ook zelf over welke nieuwe leden toegelaten worden als er wooneenheden vrij komen. Ze voeren intakegesprekken met de kandidaten en peilen naar de behoeften, maar ook naar de motivatie van de kandidaten om deel te nemen aan het leven van de coöperatie en taken op te nemen. In kleinere coöperaties wordt geen dergelijk onderscheid gemaakt en vindt op regelmatige tijdstippen overleg plaats tussen alle bewoners. Veelal wordt stemrecht geregeld op basis van één man-één stem (*interview* David Rodgers).

Secundaire coöperaties werken met een systeem waarbij een vertegenwoordiging verkozen wordt van bewoners uit de primaire coöperaties, vaak naast professionele medewerkers die op de loonlijst staan van de coöperatie en vaak ook aangevuld met externe experts (op vlak van het juridische, het financiële, ...) en partners (bijvoorbeeld externe investeerders of sociale organisaties die al dan niet institutioneel aandeelhouder zijn).

Leden van huisvestingscoöperaties krijgen ook inzage in het financieel beheer van hun coöperatie. Zelf hebben ze zicht op de kosten van herstellingen en onderhoudswerken in hun primaire coöperatie doordat ze zelf instaan voor de aanbestedingen, de beoordeling van de offertes en de opvolging van de werkzaamheden (met ondersteuning door de tweedegraadscoöperatie). In jaarverslagen gericht aan de leden wordt door de tweede- (of derde-) graadscoöperaties ook telkens een overzicht gegeven van de inkomsten en de uitgaven, de gerealiseerde en toekomstige planning voor onderhoud, herstel en (ver)nieuwbouw, maar ook (in huurderscoöperaties) de samenstelling van de huurprijs (zie bijvoorbeeld de jaarrapporten van CDS en Redditch Cooperative Homes gericht aan de leden).

Aannemers kiezen voor een producentencoöperatie, omdat ze zeggenschap en controle willen kunnen uitoefenen over hun werk en over de koers die hun onderneming vaart.

### 3.4.5 Financiering

Waar sociale woningprojecten gerealiseerd worden is steeds een belangrijke inbreng van (plaatselijke) overheden vereist (subsidie, recht van opstal, erfpacht, ...), maar dit geldt voor alle types van sociale woningprojecten, niet alleen de coöperatieve. Woningcoöperaties kunnen vaak ook zeer gunstige voorwaarden bedingen voor lange termijnleningen bij de bank.

Bewoners in huurderscoöperaties betalen een maandelijks bedrag dat de kosten dekt van de afbetaling van de lening, het beheer en onderhoud en herstellingen. Het huurbedrag ligt in de regel lager dan op de private markt, aangezien de coöperaties niet tot doel hebben winst uit te keren aan aandeelhouders (er wordt winst gemaakt, maar die dient om verder in de bestaande en in nieuwe projecten te kunnen investeren), het beheer in eigen handen wordt genomen, veel taken vrijwillig door de bewoners worden opgenomen en andere zaken op een efficiënte wijze en onder gunstige voorwaarden kunnen worden uitbesteed aan derden (tweede- en derdegraadscoöperaties ontwikkelen vaak modellen van brieven, bestekken en evaluaties van offertes die ze aan hun leden-bewonerscoöperaties ter beschikking stellen wanneer ze werken willen laten uitvoeren en beschikken over lijsten van aannemers met wie ze onder gunstig voorwaarden samenwerken) (*interview* David Rodgers).

Eigenaarscoöperaties richten zich op meer kapitaalkrachtige bewoners die een coöperatie (in mede-eigendom) oprichten. Ze betalen hun private wooneenheid en een aandeel in de gemeenschappelijke delen. Soms betalen ze daarnaast ook volledig voor het terrein waarop hun woning gebouwd is, soms is de grond gemeen-

schappelijke eigendom in een *'community land trust'*,<sup>20</sup> of gaan ze een concessie, erfpachtovereenkomst, ... aan met een grondeigenaar en wordt op die basis een vergoeding voor gebruik afgesproken. Sommige woningcoöperaties bieden spaarprogramma's aan voor toekomstige leden die hiermee een aantal jaren voor ze hun eigendom verwerven reeds kunnen sparen en vaak ook kortingen ontvangen op de aankoopprijs. Vaak ook kan de coöperatie voor de financiering van het private eigendom en van onderhouds- en herstellingswerken aan de gemene delen een coöperatieve hypothecaire lening aangaan bij een bank bij wie ze gunstige voorwaarden heeft bedongen. Net zoals bij de huurderscoöperaties kunnen ook eigenaarscoöperaties zelf tegen gunstige voorwaarden een overbruggingskrediet afsluiten bij een bank voor de financiering van het project tot het moment van overname van de financiering door de leden-eigenaren. De ontwikkelingskosten worden gedrukt door coöperatief te werken. Vaak heeft de (tweede of derde graads-)coöperatie die instaat voor de ontwikkeling van de woningprojecten eigen technici en architecten in huis en men koopt ook gezamenlijk materiaal en werken van aannemers aan wat de kosten aanzienlijk drukt (ten opzichte van individuele bouwprojecten). Ze geeft haar leden-bewonerscoöperaties vaak ook advies, voorziet hen van nuttige tools en bedingt gunstige financieringsvoorwaarden bij partners wanneer de leden-bewonerscoöperaties wensen onderhouds- of herstellingswerken uit te laten voeren.

In een aantal landen, bijvoorbeeld Zweden, worden aandelen van woningcoöperaties op een aandelenmarkt verhandeld.

### 3.5 Energiecoöperaties

#### 3.5.1 Energiecoöperaties wereldwijd

Op geen enkel ander domein van dat voorwerp vormt van deze studie, is de jongste jaren zoveel in beweging en zoveel nieuws verschenen, ook in Vlaanderen, dan het domein van de duurzame energie. Coöperatieve nutsvoorzieningen kennen nochtans al een rijke geschiedenis. In de Verenigde Staten zijn in de jaren 1930 energiecoöperatie ontstaan in gebieden met een bevolkingsdichtheid die te dun was om for-profit ondernemingen winstgevende inkomsten te bezorgen. De federale overheid stimuleerde de ontwikkeling van deze non-profit initiatieven met democratische en economische participatie door hun leden. Ook andere nutsvoorzieningen zoals water en telecommunicatie worden in landelijk America door coöperaties verstrekt. In de energiesector zijn meer dan 900 rurale elektrici-

<sup>20</sup> In Brussel werd op 25 mei 2010 een Charter ondertekend voor een Community Land Trust (het concept ervan is dat eigendom van grond en gebouw gescheiden worden en de grond eigendom is van de trust, waardoor een eigen woning betaalbaarder wordt).



teitscoöperaties vandaag de dag samen goed voor 42% van de totale Amerikaanse elektriciteitsproductie en bedienen ze meer dan 37 miljoen mensen in 47 staten. Ze dekken 75% van het territorium van de Verenigde Staten. Samen zijn ze goed voor 24 miljard US Dollar aan inkomsten, stellen ze 65 000 mensen tewerk, betalen ze 3 miljard US Dollar aan lonen uit en 450 miljoen US Dollar aan *ristorno's* (<http://reic.uwcc.wisc.edu>).

In Europa is Finland dan weer bekend om zijn meer dan 1 000 watercoöperaties (*interview* Juhani Letho). In het Verenigd Koninkrijk is *The Phone Coop* een bekende telecommunicatiecoöperatie. In 1998 opgericht als een onderneming die betaalbare telefonie wilde organiseren voor non-profit organisaties, groeide het als snel op vraag van consumenten uit tot een belangrijk alternatief voor British Telecom. Klanten kunnen lid worden van *The Phone Coop* door een aandeel van 1 Britse Pond te betalen en terugtrekbare aandelen te kopen. Ze krijgen een interest op deze aandelen van 5,5% per jaar, mogen stemmen op de algemene vergadering en de directeurs van de coöperatie verkiezen. *The Phone Coop* telde anno 2010 7 961 leden (zo'n 40% van het klantenbestand) die gemiddeld voor 362 Britse Pond aan terugtrekbare aandelen in de coöperatie investeren (het groeipercentage bedraagt jaar op jaar meer dan 5%). In 2010 bedroeg de omzet 9,1 miljoen Britse Pond en werkten er 65 mensen voor *The Phone Coop*, waarvan ongeveer een derde deeltijds. Na zes maanden in dienst te zijn kunnen werknemers aandelen nemen in de coöperatie en ook langs deze weg delen in de opbrengsten van de onderneming waar ze voor werken. De coöperatie investeert in duurzame energie en tracht in haar operationele werking ook energiezuinig tewerk te gaan ([www.phonecoop.coop](http://www.phonecoop.coop)). Naast deze nutscoöperatie op het vlak van telecomediensten groeit ook in het Verenigd Koninkrijk, net als in andere Europese landen, de sector van de coöperatieve producenten van duurzame energie.

Het coöperatief model werd de jongste decennia in Europa, zowel als wereldwijd, inderdaad in steeds toenemende mate (her)ontdekt voor de ontwikkeling van initiatieven van duurzame energieproductie. Coöperaties hebben een pioniersrol vervuld op het terrein van de ontwikkeling en exploitatie van duurzame energie-installaties. Nu ook for-profits het lucratieve van de zaak ontdekt hebben blijven de coöperaties zich er op een cruciale manier van onderscheiden, namelijk in de manier waarop ze zich organiseren in termen van eigenaarschap, economische en democratische participatie en controle. Ze realiseren klimaatvriendelijke energieproductie door aanwezige bronnen in lokale gemeenschappen aan te boren en de lokale gemeenschappen economisch en democratisch te laten participeren in deze ondernemingen. In die zin zijn het vaak 'gemeenschapscoöperaties', al dan niet opererend in samenwerking met een landelijke of zelfs internationale speler. In de lokale gemeenschap wordt, vaak op initiatief van enkele bewoners of een sociale organisatie, een coöperatie opgericht of wordt een bestaande coöperatie aangezocht op haar terrein de ontwikkeling van een productie-eenheid met investering

van lokale bewoners te starten. Vaak gaat het om windmolens (zie het voorbeeld van *Ecopower* in onderstaande kaders), maar het kan ook om hydro-installaties gaan (ook *Ecopower* heeft enkele waterkrachtcentrales, en in het Verenigd Koninkrijk wordt *Torrs Hydro New Mills* als case gepresenteerd in een brochure over gemeenschapsinvesteringen door *CooperativesUK*), of om installaties voor de opwekking van warmte uit de verbranding van houtschaafsels (zie het voorbeeld van het Finse *Eno Energy* in onderstaande kaders), of om nog andere vormen van milieuvriendelijke en lokale energieproductie (onder andere *Bio Noord* is een coöperatie van 155 landbouwvergieters die groene elektriciteit uit de vergisting van mest verkoopt aan Electrabel; *BeauVent*, een West-Vlaamse coöperatie die hoofdzakelijk inzet op windenergie, heeft een installatie voor winning van energie uit koolzaad). In deze coöperaties hebben de leden een gebruikersband met de coöperatie: ze genieten van prijsvoordelen die de coöperatie kan realiseren en dit in verhouding tot hun gebruik. Ze hebben ook een investeringsband met de coöperatie: ze genieten van de financiële opbrengsten in verhouding tot het bedrag van hun aandelen in de coöperatie. De winstverdeling geschiedt op beperkte schaal (in België beperken de coöperaties voor duurzame energie zich tot het maximum percentage dat bij KB is vastgelegd voor erkende coöperatie en dat momenteel 6% bedraagt). De meeste opbrengsten worden gebruikt om reserves op te bouwen, en te investeren in nieuwe projecten voor duurzame energieproductie. Eveneens kenmerkend voor deze coöperaties is dat ze hun leden-gebruikers sensibiliseren tot rationeel (zuinig) energiegebruik.

In onderstaande tabellen presenteren we enkele cases van energiecoöperaties die ondergebracht kunnen worden in drie verschillende modellen. Het Finse *Eno Energy* is een productiecoöperatie in handen van boseigenaren. Het Vlaamse *Ecopower* is een voorbeeld van een investeringscoöperatie van het directe model: de coöperatie investeert in installaties voor duurzame energie en geeft haar aandeelhouders de kans energie aan te kopen die in deze installaties wordt opgewekt. Limburg Wind ten slotte is ook een investeringscoöperatie, maar een van het indirecte type. Limburg Wind investeert in ondernemingen die duurzame energie produceren en legt geen rechtstreekse gebruikersband met haar leden. Limburg Wind heeft naast particuliere aandeelhouders ook lokale overheden als aandeelhouders die hun inwoners toegang willen geven tot investeren in duurzame energie enerzijds en de opbrengsten uit de investeringen op hun beurt verder willen besteden ten voordele van de lokale gemeenschap. *Ecopower* is ontstaan uit particulier initiatief en steunt nog steeds op haar particuliere aandeelhouders.

### ● ● ● **Eno Energy Cooperative (Finland)**

#### **Ontstaansgeschiedenis**

*Eno Energy* is een energiecoöperatie in *Eno*, een gemeente met 6 500 inwoners in het oosten van Finland. *Eno* telt 1 300 boseigenaren die gemiddeld zo'n 55 hectare bos bezitten. Publieke gebouwen

zowel als de grootste private huizen worden verwarmd via in het district gevestigde verbrandingsinstallaties die werken op basis van het verbranden van hout. In afgelegen huizen wordt voornamelijk olie en elektriciteit gebruikt. Aan het begin van de 21ste eeuw vond een drastische omschakeling plaats. 1,6 miljoen liter olie werd als brandstof vervangen door het verbranden van 24 000 m<sup>3</sup> houtschilfers, afkomstig uit een gebied met een straal van maximum 35 km rond de verwarmingsinstallatie. Aldus werd voor de verwarming van gemeentelijke gebouwen (scholen, bibliotheek, sportcomplex, kerk) en van 750 private woningen meer dan 1 miljoen Euro bespaard op energiekosten. De lokale energiebron brengt naast deze besparing ook veiligheid en onafhankelijkheid in het geval er zich een energiecrisis zou voordoen. De groene energie betekent daarnaast ook een vermindering in CO<sup>2</sup> uitstoot. De asse van de verbranding, die niet bezoedeld is door additieven, vormt daarenboven ook prima natuurlijke bemesting voor het turfland dat in de regio rijkelijk aanwezig is.

De coöperatie werd opgestart door 12 beseigenaren en telt anno 2010 51 leden (voor het merendeel private beseigenaren). Een van de stichters had ervaring met verwarmingssystemen. De eerste onderhandelingen begonnen in 1996, maar er werd uiteindelijk pas echt opgericht in 1999. In 2000 was men operationeel. Vooraleer op te starten heeft het consortium gelijkaardige projecten bestudeerd en werd de doelgroep in kaart gebracht. Ze werden vooral gesterkt door het voorbeeld van een succesvolle nabijgelegen energiecoöperatie. Er werden tenders uitgeschreven voor de constructie van de noodzakelijke pijpleidingen, de bouw van de verwarmingsinstallatie en de productie van warmte. Het plan werd goedgekeurd en financieel gesteund door de gemeente.

De coöperatie draait dankzij de ledenbeseigenaren en de lokale consumenten van warmte. Voor de ledenbeseigenaren werd een markt gecreëerd voor verkoop en verwerking van houtschilfers, een markt die voordien niet bestond. Zij krijgen een goede prijs voor de houtschilfers. De consumenten genieten van goedkopere en milieuvriendelijk geproduceerde warmte.

### Werking

De coöperatie is eigenaar van twee verwarmingsinstallatie en is verantwoordelijk voor het onderhoud van in totaal negen verwarmingsinstallaties, waarvan één in eigendom van de gemeente (beheersovereenkomst voor 15 jaar) en een aantal kleinere eigendom zijn van personeel van de coöperatie voor eigen verbruik.

In het begin was alle hout afkomstig van leden. Nu nog slechts 25-30%. Slechts een deel van de leden verkoopt hout aan de coöperatie. Er wordt gewerkt met een aantal grotere leveranciers. Met de lokale vereniging voor bosbeheer werd een overeenkomst gesloten voor de levering van 10 000 m<sup>3</sup> ruw materiaal. Het veldwerk (kappen, versplintering, vervoeren) wordt uitbesteed. Er wordt gewerkt met multifunctionele machines. Slechts 10% van het kappen wordt manueel gedaan. Onafhankelijke transporteurs vervoeren het gepakte hout en de houtschilfers.

Er is nog veel uitbreidingspotentieel. Nog steeds wordt in de regio veel met olie en elektriciteit verwarmd, en er is nog veel bosland dat kan worden geëxploiteerd.

Naar de toekomst toe wordt uitgekeken naar samenwerking met gelijkaardige coöperaties.

### Werknemers

De houtschilferscoöperatie stelt een twintigtal personen of zo'n 7-10 VTE tewerk.

Het veldwerk en transport wordt uitbesteed (cf. supra).

Belangrijk te vermelden zijn ook de vele uren vrijwillige inzet die door de stichters en bestuurders geleverd worden - vooral in de opstartfase was dit zeer intensief.

### Bestuur

De Eno Energy coöperatie wordt bestuurd door een algemene vergadering en een raad van bestuur, bestaande uit 1 voorzitter en drie bestuurders (1 productiemanager voor de drie verwarmingsinstallaties, 1 financieel- en personeelsmanager, 1 bosmanager verantwoordelijk voor de verwerving van ruwe materialen).

Stemrecht is georganiseerd volgens het principe één man-één stem.

Voornaamste financiële middelen en kosten

*Financiële middelen:*

Investerings: 1 662 000 euro voor investeringen in verwarmingsinstallaties en distributienetwerk (waaronder 1 verwarmingsinstallatie en netwerk in handen van gemeente, uitgebaat met een beheersovereenkomst van 15 jaar door Eno Energy voor de gemeente ter waarde van 422 000 euro, en

2 in eigendom van Eno Energy). Kleinere private verwarmingsinstallaties van leden zijn eigendom van de leden.

*Kosten:*

- personeelskosten voor 7-10 VTE (20-tal koppen);
- exploitatiekosten.

#### **Bestemming van de winst**

Het winstniveau ligt op 8-15% van de omzet (die 840 000 euro bedroeg in 2009). De winst wordt gelijk verdeeld onder de leden.

#### **Bronnen**

Suomi, O. & M. Kuusinen (2010), Examples of wood fuel supply clusters in Finland. Draft report AFO-project (Activating Private Forest Owners to Increase Forest Fuel Supply), funded by the European Union's Intelligent Energy Programme, IEE/08/435/SI2.529239.

Website: [www.wenet.fi](http://www.wenet.fi) (case study Eno Energy Cooperative)

Ecopower cvba is mede-initiatiefnemer van de Belgische federatie van verenigingen en coöperaties van burgers hernieuwbare energie (Rescoop.be) en zijn Europese tegenhanger Rescoop.eu. Van Rescoop.eu zijn reeds een 40-tal coöperaties lid ([www.rescoop.eu](http://www.rescoop.eu)).

### ● ● ● Ecopower cvba

#### **Ontstaansgeschiedenis**

Ecopower cvba werd in 1991 opgericht om projecten met hernieuwbare energie te financieren. Het is een erkende coöperatie.

In de loop van 1995 kwam er een openbare aanbesteding voor het windmolenpark van Zeebrugge. Ecopower cvba zette een ruime fondsenwervings- en informatiecampagne op. Het gezamenlijk bod van Ecopower en Ecowatt strandde echter op de derde plaats, na Interelectra en Electrabel.

De initiatiefnemers van Ecopower zetten in 1996 samen met onderzoeksinstellingen, hogescholen en vzw's de vzw Organisatie Duurzame Energie, ODE-Vlaanderen, op om via informatie en lobbywerk een economisch kader voor hernieuwbare energie in Vlaanderen te creëren.

In de nasleep van internationale klimaatafspraken kreeg Ecopower een nieuwe adem: de mogelijke realisatie van projecten kwam plotseling veel dichterbij. Drie belangrijke factoren maakten deze vernieuwing mogelijk:

Sinds 1 juli 1998 keert de overheid voor elke kWh uit groene stroom een extra groene frank uit. Dat betekent, dat wie groene stroom produceert daarvoor de basisvergoeding van ongeveer 3 c€/kWh ontvangt, plus 5 c€ 'groene franken'. De federale overheid voerde deze regeling in, om hernieuwbare energie te stimuleren. In 2002 is dit systeem vervangen door een Vlaamse regeling op basis van groenestroomcertificaten.

Met dezelfde bedoeling werden de elektriciteitsleveranciers door de Vlaamse overheid verplicht om tegen 2004 hun aandeel hernieuwbare energie op te trekken tot 2%. Dit moeten ze bewijzen met de groenestroomcertificaten. De boete loopt op tot 12,5 c€ per kWh in 2004 als deze norm niet gehaald wordt.

Door het groeiend milieubewustzijn en dankzij allerlei sensibiliseringscampagnes, is er bovendien maatschappelijk meer interesse voor hernieuwbare energie.

Vanaf 1999 is Ecopower opnieuw volop actief, met het project in Eeklo als eerste wapenfeit. In juni 2001 werden de eerste twee windturbines in Eeklo in gebruik genomen. In februari 2002 werd de derde windturbine in Eeklo in gebruik genomen. In juni 2003 volgde de kleine waterkrachtcentrale in Overijse en in juli 2004 werden drie kleine waterkrachtcentrales in Brabant aangekocht: de molen van Rotselaar, de Sluismolen in Leuven en de molen van Hoegaarden. In juni 2005 werd het windpark rond het Kluizendok in de haven van Gent opgestart. Ecopower heeft 20% van dit wind-

park. In december 2006 stond er een motor op pure plantaardige olie in Eeklo. Het is een warmtekrachtkoppeling (WKK) waarbij de warmte nuttig wordt gebruikt in het gebouw van de technische dienst van de stad Eeklo. In mei 2007 gaat de windturbine langs de autosnelweg in Gistel in bedrijf. Ecopower bezit 33% van deze turbine. In de loop van 2007 en 2008 worden 300 kleine zonnecelleninstallaties geplaatst. In 2009 werden een zestigtal zonnecelleninstallatie geplaatst op scholen in samenwerking met WWF en Ecostream. In 2010 werd geïnvesteerd in 2 windparken in Wallonië (Dour en Tournai) in samenwerking met de Waalse hernieuwbare energie coöperaties Emissions Zéro, Moulin du Haut Pays en Tourn'éole. Ecopower neemt in totaal 2 windturbines voor zijn rekening.

In 2010 werd de federatie van coöperaties en verenigingen van burgers voor hernieuwbare energie uit België, kortweg Rescoop.be, opgericht in België om deze verenigingen en coöperaties te ondersteunen en zo alle burgers van België de kans te geven zich de gemeenschappelijke hernieuwbare energiebronnen toe te eigenen, zodat ze niet in handen komen van energiemonopolies of nieuwe kapitalisten. Rescoop.be wil ook lobbywerk verrichten om dit doel te bereiken. Het wil de coöperatieve economie versterken als alternatief economisch model. Ecopower is één van de drijvende krachten. Rescoop.eu is een gelijklopend initiatief op Europees niveau. Ook hier is Ecopower één van de drijvende krachten.

### Werking

Volgens de doelomschrijving in de statuten heeft Ecopower cvba tot doel financiële middelen te verzamelen voor alternatieve, duurzame en hernieuwbare energieproductie, alsook deze vorm van energieproductie naar het publiek te promoten. In bijkomende orde kan ze verbruikers van alternatieve, duurzame en hernieuwbare energie verenigen. Zij mag op om het even welke manier alle activiteiten uitoefenen die de verwezenlijking van haar maatschappelijk doel kunnen bevorderen en op enigerlei wijze aan zo'n activiteit deelnemen. Ze kan participeren in of een fusie aangaan met andere vennootschappen of ondernemingen die kunnen bijdragen tot haar ontwikkeling of deze in de hand werken.

Ecopower cvba ontwikkelt activiteiten voor drie kerntaken:

Investeren in duurzame-energieprojecten, zoals windturbines, kleine waterkracht, zonnecellen, warmtekrachtkoppeling op biomassa, ...;

Mensen sensibiliseren voor rationeel energiegebruik en hernieuwbare energie: niet alleen de coöperanten, maar ook ruimer;

Hernieuwbare energie leveren aan de coöperanten. Sinds 2003 is Ecopower leverancier van groene stroom in Vlaanderen.

### Werknemers

Ecopower cvba stelt 20 werknemers tewerk, die samen goed zijn voor 17 VTE.

### Leden en ledenvoordelen

Wie vennoot wordt van Ecopower kan ook elektriciteit afnemen via de coöperatie. Ze kunnen hiermee participeren aan een vorm van samenaankoop of samenproductie van elektriciteit. De eerste stap daarvoor is het insturen van een contract. Zie ook stroomlevering. Aangezien de wetgever bepaalt dat iedereen vrij zijn elektriciteitsleverancier kan kiezen, staat het vennoten van Ecopower vrij te kiezen of ze al dan niet van Ecopower elektriciteit afnemen.

### Bestuur

De vennootschap wordt bestuurd door een raad van bestuur die samengesteld is uit minstens drie leden, al dan niet vennoten, benoemd door de algemene vergadering. De controle over de vennootschap wordt uitgeoefend door één of meer controlerende vennoten of door een commissaris conform de wet. Ze worden benoemd door de algemene vergadering. De termijn van het mandaat van de bestuurders bedraagt zes jaar, die van het mandaat van de controlerende vennoten of van de commissaris bedraagt drie jaar; ze zijn herkiesbaar. Zij kunnen te allen tijde door de algemene vergadering worden ontslagen.

De algemene vergadering bestaat uit al de vennoten. Zij komen ten minste een maal per jaar bijeen, op de tweede zaterdag van de maand april op de plaats en uur door de raad van bestuur vastgesteld. Alle vennoten hebben in de algemene vergadering gelijk stemrecht in alle aangelegenheden (zie

artikel 6, 4e lid). Elke vennoot, natuurlijke en rechtspersoon, heeft ongeacht zijn aantal aandelen één stem. Elke vennoot mag slechts één andere vennoot vervangen.

#### **Aandelenstructuur**

Vast gedeelte van het kapitaal: 18 600 euro. Veranderlijk aantal aandelen met een waarde van 250 euro per aandeel, beperkt tot 50 aandelen per persoon. In 2009 waren er 24 500 aandeelhouders en bedroeg het kapitaal in totaal 20 655 250 euro.

#### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

##### *Financiële middelen:*

- kapitaal: Ecopower heeft een kapitaal van 20 655 250 euro. Van bij het begin koos de coöperatie ervoor bij de financiering zoveel mogelijk mensen te betrekken. De financiering gebeurde dan ook bewust door het samenbrengen van eerder kleine geldsommen van zo veel mogelijk gemotiveerde aandeelhouders;
- leningen: Bij het eerste windproject in Eeklo hebben een aantal coöperanten, een bevriende coöperant/ondernemer en verenigingen die we kenden via ons persoonlijk netwerk (Integra en VELT bijvoorbeeld) een lening toegestaan om het eigen kapitaal bij de banklening van Triodos te vormen. Die leningen zijn terugbetaald of omgezet in aandelen. In de beginfase heeft ook Netwerk Vlaanderen ons gesteund. Momenteel heeft Ecopower geen leningen (aan deze partners) meer lopen;
- subsidies: Ecologiesteun van de Vlaamse overheid (voor o.m. zonnepanelen), EFRO-steun van Europa voor het windproject in Eeklo, EFRO-steun voor de WKK in Eeklo, demonstratiesteun van de Vlaamse overheid voor enkele waterkrachtcentrales, MIP-steun voor enkele projecten (Vlaams), restauratiepremies van Vlaamse overheid, provincie en de gemeente voor beschermde watermolens, ...;
- giften: een lokale gift van Cera cvba voor de waterkrachtcentrale in Overijse. In feite kan men ook stellen dat het vele vrijwilligerswerk in de beginjaren dat door de leden van de raad van bestuur en door enkele coöperanten werd geleverd een 'gift' was.

##### *Kosten:*

Vergoedingen voor transport en distributie van stroom aan Elia en de distributie- intercommunales

Vergoeding voor de evenwichtsverantwoordelijke

Lonen en vergoedingen aan het personeel

Bestemming van de winst

Het batig saldo van het boekjaar wordt besteed als volgt:

5% aan de wettelijke reserve, zoals de wet het voorschrijft.

Er kan eventueel een interest worden toegestaan op het deel van het gestorte maatschappelijk kapitaal, doch met een maximumpercentage dat in geen geval meer mag bedragen dan dat vastgesteld conform het koninklijk besluit van 8 januari 1962 tot vaststelling van de voorwaarden tot erkenning van de nationale groeperingen van coöperatieve vennootschappen en van de coöperatieve vennootschappen voor de Nationale Raad voor de Coöperatie (momenteel bedraagt dit 6%).

Het overschot aan het reservefonds of aan speciale fondsen.

Een eventuele toe te kennen ristorno wordt aan de vennoten uitgekeerd a rato van de verrichtingen die zij met de vennootschap hebben gedaan.

#### **Bronnen**

Statuten Ecopower cvba

Jaarrekening 2009 Ecopower

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

#### ● ● ● **Limburg wind cvba**

##### **Ontstaansgeschiedenis**

Limburg wind cvba is een coöperatieve vennootschap die werd opgericht op 4 mei 2010 en werd erkend door de Nationale Raad voor de Coöperatie. Oprichters zijn LRM, Hefboom, Aspiravi en Nuhma. LRM, de Limburgse Reconvertiemaatschappij is een investeringsfonds dat o.m. investeert in cleantech en energie. Hefboom ijvert voor een sociale en duurzame samenleving en is actief als

financier, adviseur en dienstverlener van organisaties met maatschappelijke doelstellingen. Nuhma groepeerde de Limburgse gemeenten en werkt aan duurzaamheid, energie en innovatie. Leidraad is de maatschappelijke meerwaarde voor de gemeenschap. Aspiravi is producent van hernieuwbare energie en is een initiatief van 95 Vlaamse gemeenten. De initiatiefnemers van Limburg wind cvba verenigen zowel expertise op het vlak van hernieuwbare energie, als engagement voor de gemeenschap, als kennis van en ervaring met de coöperatieve principes en het coöperatief ondernemen als verankering in de lokale gemeenschappen.

### **Werking**

Doelstellingen van Limburg wind cvba zijn de werving van coöperatief kapitaal voor investeringen in operationele vennootschappen actief in de sector van de hernieuwbare energie (in een eerste fase vennootschappen actief in de bouw en exploitatie van windmolenparken), en het promoten van hernieuwbare energie. Limburgwind cvba wil hierbij zoveel mogelijk partners betrekken die elk een welomschreven en beperkte inbreng kunnen doen, en die betrokken worden bij de verdere activiteiten van en dienstverlening door de coöperatie. Op die manier wil Limburg wind cvba burgers de kans geven een bijdrage te leveren aan de realisatie van een duurzame en CO<sup>2</sup>-neutrale omgeving. De oprichting van Limburg wind cvba werd niet ingegeven vanuit een financieringsnood bij de operationele vennootschappen maar vanuit de wens om een maatschappelijk draagvlak te creëren voor de ontwikkeling van bronnen van hernieuwbare energie. De operationele vennootschappen waaraan Limburg wind cvba nu en mogelijks in de toekomst geld tegen interest zal uitleenen, zullen allen vennootschappen zijn die onrechtstreeks door lokale overheden worden gecontroleerd. Een eerste prospectus voor de openbare aanbidding van aandelen werd op 26 oktober 2010 door de Commissie voor het Bank-, Financier- en Assurantiewezen (CBFA) goedgekeurd op 26 oktober 2010. Het besluit tot ophaling van het kapitaal werd genomen naar aanleiding van de realisatie door Aspiravi van het windturbinepark Hasselt Godtsheide. Omwonenden van dit project en andere personen kregen zo de kans actief mee te werken aan een CO<sub>2</sub> neutraal Limburg. Het maximum bedrag van de eerste openbare aanbidding werd afgestemd op de totale investeringskost die de bouw van het windmolenpark met zich mee brengt. Het opgehaalde kapitaal kon door Limburg wind worden uitgeleend aan Aspiravi via een achtergestelde lening en met een vooraf bepaalde interestvoet en aanbrengpremie. Om zoveel mogelijk personen de kans te geven om in te tekenen werd het maximale bedrag waarop kon worden ingetekend beperkt tot 2 500 euro (20 aandelen met een nominale waarde van 125 euro) per persoon.

### **Leden en ledenvoordelen**

Naast de stichters van Limburg wind cvba (B-aandeelhouders) telde de cvba eind 2010 meer dan 2 600 A-aandeelhouders.

Limburg wind cvba verwacht een jaarlijks dividend te kunnen betalen van minimum 4%, uiteraard onder voorbehoud van beslissing daartoe door de Algemene Vergadering. Als erkende coöperatieve vennootschap zal het jaarlijkse dividend niet hoger zijn dan 6%. Het eerste dividendbedrag van 170 euro is vrijgesteld van roerende voorheffing. Verder zal Limburg wind informatie verschaffen over energievoorziening en groene energie in het bijzonder o.m. door een informatief luik op de algemene vergadering, de uitgave van een periodieke nieuwsbrief, een uitnodiging voor activiteiten die de doelstellingen van Limburg wind cvba ondersteunen, zoals de opening van een nieuw project m.b.t. hernieuwbare energie, de deelname aan een open bedrijvendag, ... Verder zal de Raad van Bestuur van Limburg wind de mogelijkheid van andere voordelen onderzoeken, onder meer het kunnen beroep doen op diensten of op kortingen op diensten die door andere coöperatieve vennootschappen of andere bedrijven in deze of andere sectoren geleverd worden.

### **Werknemers**

Limburg wind cvba heeft zelf geen werknemers.

### **Bestuur**

De vennootschap wordt bestuurd door een Raad van Bestuur bestaande uit minstens vier en maximum zeven bestuurders, al dan niet vennoten. Deze bestuurders worden door de algemene vergadering benoemd.

De meerderheid van de aandeelhouders van categorie A aanwezig of vertegenwoordigd op de algemene vergadering hebben het recht om aan de algemene vergadering kandidaten voor te dragen

voor de invulling van maximum drie bestuursmandaten (de A-bestuurders). Zolang LRM, Hefboom, Aspiravi en Nuhma aandeelhouder zijn, zullen zij elk kandidaten mogen voordragen voor de invulling van één bestuursmandaat (samen de vier B-bestuurders).

Het mandaat van de bestuurders is niet bezoldigd. Als de bestuurders een opdracht vervullen met bijzondere of vaste prestaties, dan mag hiervoor een verloning toegekend worden. Deze verloning mag in geen geval een participatie in de vennootschapswinst zijn.

Limburg wind cvba beschikt over een eigen corporate governance charter.

#### **Aandelenstructuur**

Het kapitaal is vertegenwoordigd door een veranderlijk aantal aandelen. Het vast gedeelte van het kapitaal is gelijk aan 60 000 euro, en is ingebracht door de stichters. Er zijn twee categorieën van aandelen:

- A-aandelen: deze aandelen hebben een nominale waarde 125 euro per aandeel en zijn voorbehouden aan de natuurlijke- of rechtspersonen die de doelstellingen van de coöperatieve vennootschap onderschrijven en als vennoot door de raad van bestuur zijn aanvaard. Op 31 december 2010 brachten meer dan 2 600 A-aandeelhouders een bedrag van 5 625 625 in.
- B-aandelen: deze aandelen hebben een nominale waarde van 5 000 euro per aandeel. De B-aandelen zijn voorbehouden voor de oprichters van de vennootschap of andere rechtspersonen die door de oprichters worden aanvaard bij unanimiteit. De B-aandelen vertegenwoordigen op 31 december 2010 600 000 euro van het kapitaal, waarvan 60 000 euro het vast gedeelte van het kapitaal vormt. Elke vennoot bekomt één (1) stem per A-aandeel, en veertig (40) stemmen per B-aandeel, met een beperking van één tiende van het aantal stemmen verbonden aan de aanwezige en vertegenwoordigde aandelen.

#### **Voornameste financiële middelen en kosten**

##### *Financiële middelen:*

Kapitaal: vast gedeelte van het kapitaal gelijk aan 60 000 euro (12 B-aandelen van 5 000 euro).

Variabel gedeelte, op 31 december 2010 gelijk aan 45 005 A-aandelen van 125 euro en 108 B-aandelen van 5 000 euro.

In totaal bedroeg het kapitaal van de vennootschap op 31 december 2010 6 225 625 euro.

De vennootschap heeft geen leningen aangegaan.

De kostenstructuur wordt gevormd door bedrijfskosten en afschrijvingen. Inkomsten komen voort uit de rente en de aanbrengvergoeding achtergestelde lening. De cvba ontvangt geen subsidies.

##### *Bestemming van de winst:*

Van de nettowinst van de vennootschap wordt elk jaar tenminste 5% afgenomen voor de vorming van de wettelijke reserve. Deze afneming is niet langer verplicht van zodra de wettelijke reserve één/tiende van het vast gedeelte van het maatschappelijk kapitaal bedraagt.

Op voorstel van de Raad van Bestuur beslist de algemene vergadering over de toekenning van een dividend, beperkt tot het maximum dividend toegestaan aan erkende coöperaties (KB 8 januari 1962) (momenteel beperkt tot 6%).

#### **Bronnen**

Schriftelijke bevraging

Naast coöperaties voor energieproductie en investeringen in energieproductie, bestaan er op het terrein van de duurzame energie ook coöperaties die energiezuinig bouwen en verbouwen willen stimuleren. Hieronder presenteren we de case van *DuwoLim*. Deze coöperatie heeft geen particuliere aandeelhouders, maar bestaat uit institutionele aandeelhouders, gesteund door lokale besturen, die energiezuinig bouwen en verbouwen toegankelijk willen maken voor hun doelpubliek.

#### ● ● ● DuwoLim cvba-so

#### **Ontstaansgeschiedenis**



Duwolim cvba-so werd opgericht op 3 november 2008. Aanleiding was de forse stijging van de energieprijzen, gecombineerd met het inzicht dat dringend meer energiezuinig gebouwd en verbouwd moet worden, wil men de klimaatopwarming terugdringen. Maar ook in Limburg zijn voor vele gezinnen de financiële en technische drempels te hoog. De oprichting van het Fonds voor de Reductie van Globale Energiekost (FRGE) door de federale regering, die lokale entiteiten zou toelaten goedkope energieleningen aan te bieden en was de directe aanleiding voor de ontwikkeling van Duwolim cvba-so.

Duwolim cvba-so is een vennootschap met sociaal oogmerk. Het sociale oogmerk van de vennootschap wordt als volgt omschreven: 'Energiebesparende renovaties betaalbaar maken voor gezinnen met een beperkt inkomen en/of een kansenproblematiek.' Uit het werkingsverslag blijkt dat Duwolim van bij de start erin is geslaagd een groot deel van de werking te richten op mensen met een beperkt inkomen. Duwolim bereikt ook andere doelgroepen die om financiële, dan wel om praktische of sociale redenen, een duwtje in de rug kunnen gebruiken om de verbouwingen te realiseren.

De steden Hasselt en Genk gaven vertrouwen aan het originele concept. Triodos Bank en Hefboom cvba hielpen met de nodige waarborgen. Europese steun werd aangevraagd en verkregen. Midden 2009 werd effectief van start gegaan en na een jaar werken werden een honderdtal dossiers afgesloten. De werking werd daarna uitgebreid naar de ganse provincie. De provincie Limburg werd ook partner en Infrac trad toe tot de vennootschap. De visie is om in een netwerkconfiguratie op een zakelijke en tegelijk sociale wijze te werken aan een actuele maatschappelijke doelstelling.

### Werking

Duwolim cvba-so kent betaalbare leningen toe voor energiebesparende renovatiewerken. De klemtoon ligt van bij aanvang op het sociale aspect. Dit vertaalde zich in enkele bijzondere beleidsopties van bij de start:

Hoewel dit niet opgelegd wordt door het FRGE, wordt er een - zij het vrij ruime - inkomensgrens gehanteerd voor het bekomen van leningen.

Er wordt een bovengrens gehanteerd voor het uit te lenen bedrag (maximum 10 000 euro per aanvraag) waardoor de middelen maximaal gespreid kunnen worden in weinig kapitaalsintensieve ingrepen met een maximaal rendement voor de bewoner.

Kredieten voor het plaatsen van zonnepanelen zijn niet mogelijk, vermits dit typisch een investering is die enkel kan gebeuren in woningen die al erg energie-efficiënt zijn.

Duwolim ziet zich niet zozeer als een kredietverstrekker, maar wil zinvolle verbouwwerken voor een lager energieverbruik faciliteren. Eerder dan grootschalige campagnes te houden, kiest men ervoor proactief aan de basis projecten te detecteren waar echt het verschil kan gemaakt worden. De focus ligt op mensen die er zonder de extra Duwolim-steun gewoon niet toe komen de werken uit te voeren die noodzakelijk zijn om hun woning energiezuinig te renoveren.

In 2010 werd voor een totaal van 1 158 003,50 euro ontleend aan 181 gezinnen. Het gemiddelde kredietbedrag komt hierbij op 6 397,81 euro. De gemiddelde duur van het krediet bedraagt 58,55 maanden.

### Leden

Duwolim cvba-so kent geen particuliere leden, enkel institutionele leden: SJK De Woonconsulent, Limcoop, Stebo, Cedubo, Infrac. Zij bundelen middelen en complementaire expertise in de coöperatie:

vzw STEBO ontwikkelt sinds 1987 projecten en diensten in het kader van samenlevingsopbouw en sociaaleconomische streekontwikkeling, en heeft via Infocentrum Wonen sociale en technische adviseurs in het veld.

vzw Centrum Duurzaam Bouwen (kortweg CeDuBo), is een informatie- en coördinatiecentrum dat duurzaam bouwen op grote schaal promoot en in praktijk brengt.

Limcoop cvba is een coöperatie van ACW Limburg die ervaring heeft met diverse projecten rond energiebesparing in de woning (vorming, samenaankoop, begeleiding en advies).

SJK De Woonconsulent cvba is een coöperatie van SJK De woonconsulent (Sint-Jozefskredietmaatschappij), een erkende kredietmaatschappij voor sociaal woonkrediet. Infrac, is de netbeheerder en stroomleverancier voor 'gedumpte' klanten in Limburg. Infrac cvba werd opgericht door de zuivere opdrachthoudende verenigingen Interelectra, Iveg, Infrac West en PBE om de operationele activiteiten in hun werkingsgebied te bundelen.

Voor deze leden is structurele samenwerking zeer belangrijk. Ze versterken hun positie door onderlinge samenwerking en samenwerking met de Limburgse lokale en provinciale overheden. De partnerorganisaties kunnen gericht hun complementaire werking uitbouwen zodat zoveel mogelijk doelgroepen op maat benaderd worden om hun woningen energiezuinig te renoveren.

#### **Werknemers**

Duwolim cvba-so heeft geen eigen werknemers, maar werkt via onderaanneming: deskundigen van de partnerorganisaties worden ingeschakeld, zowel voor cliëntbegeleiding als voor bedrijfsbeheer. De partnerorganisaties krijgen voor de cliëntbegeleiding een afgesproken vergoeding per dossier. Voor het bedrijfsbeheer zijn er vaste afspraken. Dus ook de bedrijfsleiding gebeurt in onderaanneming. In geval de inkomsten niet alle kosten dekken, dragen de partnerorganisaties een gedeelte van de personeelslast zelf.

Toeleiding van dossiers vanuit en naar de eigen organisatie wordt opgenomen door de betreffende organisatie. Centrale toeleiding wordt gelijkmatig verdeeld over de partnerorganisaties. Er is tweemaandelijks een centraal werkoverleg met de cliëntbegeleiders.

Elke partner organisatie heeft zijn eigen accenten binnen de organisatie: bedrijfsbeheer (SJK De Woonconsulent cvba, Limcoop cvba), cliëntbegeleiding - energieadvies (vzw STEBO, Limcoop cvba), cliëntbegeleiding - krediet (SJK De Woonconsulent cvba), beperkte interne administratie (door alle partners: SJK De Woonconsulent cvba, Limcoop cvba, vzw Stebo, vzw Cedubo, Infrac).

Duwolim werkt ook met vrijwilligers. Enerzijds zijn vrijwilligers uit de partnerorganisaties (vooral ACW en deelorganisaties via Limcoop) actief als promotor van de Duwolim-lening. Daarnaast zijn enkele bestuurders, niet-professionelen, als vrijwilliger actief binnen de betreffende organisatie (Limcoop, SJK De Woonconsulent).

#### **Bestuur**

De raad van bestuur bestaat uit minstens acht (8) en maximaal elf (11) leden waarvan zes (6) bestuurders dienen gekozen te worden uit de kandidaten voorgedragen door de aandeelhouders categorie 'A', en de overige leden dienen te worden gekozen uit de kandidaten voorgedragen door de aandeelhouders categorie 'B' en 'C'. De raad van bestuur komt om de twee maand samen.

Stemrecht wordt toegekend op basis van het aantal aandelen, zij het dat hier wel een beperking op staat: niemand kan meer dan 10% van de stemmen hebben.

#### **Aandelenstructuur**

Het kapitaal van Duwolim cvba-so wordt gevormd door drie soorten aandelen:

- 20 A aandelen van 1 000 euro (Limcoop cvba (10) en SJK De Woonconsulent (10));
- 2 B aandelen van 1 000 euro (vzw STEBO en vzw CeDuBo);
- 1 aandeel C à 1 000 euro (netbeheerder Infrac).

Aandelen A en B vormen het vast kapitaal, C-aandelen het variabel kapitaal.

#### **Voornaamste financiële middelen en kosten**

##### *Financiële middelen:*

In geval de inkomsten niet alle kosten dekken, dragen de partnerorganisaties de personeelslasten zelf.

Eventuele winst wordt niet uitgekeerd, maar geherinvesteerd.

Duwolim cvba-so heeft een kredietovereenkomst met FRGE. Het FRGE verstrekt financiering aan de lokale entiteiten waarmee ze kredieten kunnen toekennen aan de cliënten. In het beheerscontract van het FRGE is evenwel opgenomen dat een waarborg ten belope van 95% van het opgenomen krediet kan gevraagd worden van de steden en/of gemeenten waar de entiteit actief is. Hierdoor aarzelden vele steden en gemeenten om een lokale entiteit op te richten. Duwolim cvba-so heeft dit probleem opgelost door het creëren van A-aandeelhouders die samen een krediet op vijf jaar verstrekken van 120 000 euro aan Duwolim. Doordat Duwolim dit bedrag in pand gaf ten voordele van de betrokken banken kon een bankwaarborg worden bekomen bij Triodos Bank en Hefboom cvba. Vanaf het voorjaar 2011 heeft de Vlaamse overheid deze borg overgenomen.

Leningen:

- voor de financiering van de kredietactiviteiten is een kredietbedrag van 107 587,36 euro opgenomen met een looptijd langer dan één jaar;
- de 2 A-aandeelhouders verstrekten elk een krediet op 5 jaar ten belopen van 60 000 euro om de bankwaarborg te kunnen realiseren (cf. supra).

**Subsidies:**

- tussenkomst vanwege FRGE (=federale overheid) in begeleidingskost per dossier;
- beperkte tussenkomst provincie Limburg in afwachting van gewestelijke waarborg;
- beperkte tussenkomst EFRO (2008-2010);
- vrijwillige inzet kan ook als een belangrijk middel voor de coöperatie gezien worden.

**Kosten:**

De drie belangrijkste kosten voor Duwolim zijn op dit moment:

- personeelskosten voor cliëntbegeleiding;
- personeelskosten voor bedrijfsbeheer;
- borgstelling in afwachting van Vlaamse waarborg.

**Bestemming van de winst**

De winst wordt niet uitgekeerd, maar volledig geherinvesteerd.

**Bronnen**

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

enquête: de meerwaarde van het coöperatieve model

[www.nationalebank.be](http://www.nationalebank.be), Jaarrekening Duwolim Cvba 2009

Schriftelijke vragenlijst aan Duwolim (respondent Bieke Jongen)

Naast deze coöperaties zijn ook de in Vlaanderen ondertussen bekende samenaankoop-initiatieven van energie, op initiatief van sociale bewegingen en politieke partijen, het vermelden waard als coöperatieve initiatieven om in tijden van stijgende energieprijzen energie betaalbaar en toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk gezinnen. Net zoals er ook samenaankoop-initiatieven zijn van energiebesparende maatregelen, die tot doel hebben energiebesparing voor zoveel mogelijk mensen bereikbaar en betaalbaar te maken. Ze hebben veelal niet de rechtsvorm van coöperatieve vennootschap en ze worden ook niet coöperatief ‘beheerd’ in de zin dat ze geen leden hebben die mee participeren in het bestuur en controle uitoefenen op de werking. Ze zetten ook vooral in op prijsvoordelen en minder op duurzaamheid. Maar ze realiseren door de bundeling van de vraag van individuele consumenten wel schaalvoordelen, verkrijgen onderhandelingsmacht en verkleinen informatieasymmetrieën.

Ten slotte kunnen ook coöperaties van aannemers op het terrein van energiezuinig bouwen en verbouwen in deze categorie vermeld worden. Zij werden voorheen echter reeds beschreven in de paragraaf over wonen, met als case *EcoPuur*. Er kan een tendens waargenomen worden waarbij aannemers ook klanten en een ruimer investeerderspubliek willen laten participeren. Bij *EcoPuur* lezen we eerder reeds dat ze de statuten in die zin aan het aanpassen zijn. In de krant viel ook een bericht te lezen van een Limburgse installateur van zonnepanelen die een coöperatieve vennootschap heeft opgericht met als doel geld op te halen voor de financiering van zonne-installaties bij particulieren. Dit vanuit de redenering dat zonder hulp die investering voor vele gezinnen op dit moment nog altijd te zwaar is. Gezinnen kunnen zonnepanelen laten installeren voor de prijs van 1 euro per wattpiek, wat ongeveer een derde is van de normale kostprijs. Voor een gezin met een gemiddeld verbruik komt dit overeen met een investering van zo’n 3 000 à 5 000 euro. Daarvan kan gespreid over drie jaar 40% gerecupereerd worden via

het belastingvoordeel voor groene investeringen, zodat de werkelijke kostprijs terugvalt op 1 800 à 3 000 euro. Die eigen inspanning kan eventueel nog gefinancierd worden via een groene lening met rentekorting. Het restant van de investering wordt betaald door de opgerichte coöperatie. De coöperatie krijgt daarvoor in ruil gedurende twintig jaar het eigendomsrecht op de zonnepanelen. Als eigenaar ontvangt de coöperatie ook al die jaren de groenestroomcertificaten die de installatie oplevert. Particulieren die dat wensen, krijgen de mogelijkheid om aandelen te kopen van de coöperatie voor een bedrag van maximum 2 500 euro (of 20 aandelen van 125 euro). Als coöperant hebben zij dan recht op hun deel in de winst, die in dit geval uitsluitend afkomstig is van de ontvangen groenestroomcertificaten. Op basis daarvan stellen de initiatiefnemers van de coöperatie een dividend van 5 à 6 procent per jaar in het vooruitzicht (De Standaard, 26 maart 2011). Een interessante samenwerking met een school loopt tussen het Poperingse VTI en de coöperatie BeauVent. Het VTI van Poperinge draait voortaan voor de helft op groene stroom. Die is afkomstig van 855 zonnepanelen, die sinds kort op twee daken van de school liggen. Het project werd gerealiseerd door de coöperatieve BeauVent, die via vzw Zonnewindt ook zorgt voor een educatief luik. Sinds enkele maanden draait de school gedeeltelijk op groene stroom, die het van BeauVent afneemt aan sterk verlaagde prijzen. BeauVent stond in voor de investering en zorgt ook voor het onderhoud. Daarmee spaart het VTI heel wat geld uit. Het bedrag dat wordt uitgespaard, wordt elk jaar geïnvesteerd in andere energiebesparende maatregelen (Het Laatste Nieuws, 17 mei 2011).

Een andere interessante ontwikkeling ten slotte is het model van de coöperatieve bedrijventerreinen, waar ondernemers die er gevestigd zijn gezamenlijk parkmanagement (groenmanagement, collectieve afvalvoorziening, veiligheid, maar ook een centrale parking en kinderopvangvoorziening) verzorgen en onder meer ook gezamenlijk gebruik maken van nutsvoorzieningen, bijvoorbeeld voor elektriciteit (met mogelijkheid van eigen opwekking op het bedrijventerrein door windenergie, zonnepanelen, ...). Op verschillende plaatsen in Vlaanderen wordt geëxperimenteerd met deze formule (zie o.m. [www.bedrijventerrein-management.be](http://www.bedrijventerrein-management.be)). Het Vlaamse Agentschap Ondernemen stimuleert de ontwikkeling van deze 'greenfields' (<http://ae.vlaanderen.be>). In Nederland is *De Ecofactorij*, een bedrijventerrein in Apeldoorn, opgenomen in het Jaarboek Beste bedrijventerreinen 2009. Het wordt geprezen omwille van het gebruik van duurzame technieken. Bijzonder is dat de grond in erfpacht is uitgegeven, en dat ondernemers korting op de erfpacht kunnen krijgen als ze voldoen aan bepaalde duurzaamheidsnormen. De erfpachtconstructie betekent verder dat de ondernemers automatisch lid zijn van een coöperatief parkmanagement. De coöperatie heeft bijvoorbeeld een privaat elektriciteitsnetwerk aan laten leggen. De ondernemers op het terrein bepalen dus zelf de manier van energieopwekking ([www.energieoverheid.nl](http://www.energieoverheid.nl)).

### 3.5.2 Types

Zoals duidelijk werd uit de verkenningen in vorige paragraaf, kunnen verschillende types van coöperaties in het domein van duurzame energie onderscheiden worden. Wederom zijn indelingen mogelijk naargeljik het type leden, het type dienstverlening en de graad van de coöperatie.

Qua *type leden* valt het belangrijkste onderscheid te maken tussen producentencoöperaties, consumentencoöperaties en investeringscoöperaties. Bij consumentencoöperaties is het daarbij vaak zo dat ze toelaten dat leden wel investeren, maar geen gebruik maken van de dienstverlening. Voor die leden is het dus vooral een investeringscoöperatie, terwijl het voor de consumenten een consumentencoöperatie is waarin ze, gegeven het coöperatieve model, mee financieel participeren. *Ecopower* is zo bijvoorbeeld een investeringscoöperatie die investeert in projecten voor duurzame energie. Om klant te zijn moet je een aandeel hebben, maar niet alle aandeelhouders zijn klanten. Soms (zoals in het geval van de Britse telecom-coöperatie *The Phone Coop*) is het omgekeerd, namelijk dat men klanten werft en hen vervolgens uitnodigt om lid te worden, maar dat lidmaatschap geen voorwaarde is om met de coöperatie transacties aan te gaan. Het klantenpotentieel verruimt hierdoor aanzienlijk, maar de binding van de klanten met de doelstellingen van de coöperatie is veel minder sterk (zoals onder andere ook vastgesteld wordt in het recente jaarrapport van *The Phone Coop*). Investeringscoöperaties die geen eigen productie hebben en dus geen directe gebruiksrelatie hebben met hun leden-investeerders, bedingen omgekeerd dan weer vaak wel kortingen voor hun leden bij de producenten waarin ze investeren (cf. het voorbeeld van *Limburg Wind*). Aldus kunnen ze hun leden wel een ledenvoordeel op het vlak van gebruik bieden en wordt de gebruiksrelatie, zij het op indirecte wijze, toch gelegd en aldus de band met de coöperatie versterkt. Sommige coöperaties werken uitsluitend met institutionele leden, andere met particuliere of een mengeling van beide.

Op het vlak van *types van dienstverlening* onderscheiden we:

- *samenaankoop*. Met hierbij een onderscheid tussen samenaankoop van energie en samenaankoop van energiebesparende maatregelen. Niet altijd, maar mogelijk, onder de vorm van een coöperatieve vennootschap. Een bijzondere vorm hiervan vormen de *consumentencoöperaties* waarbij consumenten samen een coöperatie opzetten om energie op te wekken. Een andere bijzondere vorm hiervan zijn *coöperatieve bedrijventerreinen* waar gezamenlijk allerlei nuttige diensten worden aangekocht door ondernemers op het terrein, waaronder (eigen) energie (cf. *De Ecofabriek*);
- *investeringscoöperaties*. Investeren op *directe of indirecte* wijze in *energieproductie*, aangezien het geld van leden-investeerders geïnvesteerd wordt in projecten en ondernemingen voor hernieuwbare energie, waar ze al dan niet zelf klant van kunnen

zijn. Een voorbeeld van een investeringscoöperatie die op directe wijze investeert in energieproductie is *Ecopower*. Een voorbeeld van een coöperatie die dit op indirecte wijze doet is *Limburg Wind*;

- *werknemerscoöperaties* voor energiezuinig bouwen & verbouwen (bijvoorbeeld *EcoPuur*);
- *beheers- of managementcoöperaties*, bijvoorbeeld voor het gezamenlijk beheer van fondsen voor het faciliteren van energiebesparende investeringen en voor de promotie van energiebesparende investeringen (bijvoorbeeld *DuwoLim*).

Energiecoöperaties kunnen *eerste graadscoöperaties* zijn, waarbij de coöperatie bedrijfsactiviteiten ontplooit ten voordele van haar individuele leden (consumentcoöperatie, aannemerscoöperatie, ...). Men kan in het domein van de energie echter ook *tweede graadscoöperaties* oprichtingen waarbij de leden geen individuen zijn, maar zelf ondernemingen of organisaties zijn die een coöperatie opzetten (of er lid van worden) ter ondersteuning van hun bedrijfsactiviteiten. Zo is het Britse *Energy4All* een coöperatie van energieproducerende coöperaties, opgericht in 2002. Het is een ontwikkelingsagentschap dat energieproducerende coöperaties in opstart en bij hun werking ondersteunt. Het telt momenteel 7 leden-energiecoöperaties. *H<sub>2</sub>OPE* is de tegenhanger ervan, opgericht in 2007, op het gebied van hydro-elektriciteit. Het Nederlandse bedrijventerrein *De Ecofactorij* is ook een tweedegraadscoöperatie van ondernemingen gevestigd op het bedrijventerrein en voorziet allerlei diensten ter ondersteuning van de bedrijfswerking van haar ondernemingen. *DuwoLim* kan ook als een tweedegraadscoöperatie gedefinieerd worden. Het ontplooit activiteiten ter ondersteuning van de werking van haar institutionele leden (gemeenten, sociale verhuurkantoren, sociale organisaties) die er tevens de enige leden van zijn (er zijn geen particuliere aandeelhouders).

### 3.5.3 Kwaliteit

De kwaliteit van de dienstverlening in coöperaties in de energiesector situeert zich op verschillende domeinen. Vooreerst laat de kwaliteit zich voelen in de goede prijs die ze kunnen realiseren voor continue en toegankelijke energie, of voor de realisatie van energiebesparende maatregelen. Er is ook de kwaliteit van het werk op maat (bij aannemers) en het duurzaam karakter van de energie (in de coöperaties die opgericht worden met als doel duurzame energie te produceren en te promoten). De kwaliteit laat zich ook voelen in de interne en externe relaties van de coöperaties. In coöperaties die een gebruiksrelatie met hun leden hebben of op indirecte wijze realiseren (als gebruikers én investeerders) wordt zowel op economische performantie als op een goede prijs én kwaliteit van de dienstverlening ingezet. Coöperaties die daarbij ook het principe van democratische participatie realiseren, slagen er sterk in lokale gemeenschappen bij hun project te betrekken

en de dienstverlening af te stemmen op de leden. In werknemers staat naast de kwaliteit van de dienstverlening ook de kwaliteit van de arbeid voorop. Het participatief karakter vormt de drijfveer voor werknemers om een coöperatieve onderneming op te starten of erin te stappen.

### 3.5.4 Democratische participatie

In de meeste coöperaties uit de energiesector staat de participatie van de leden centraal. Vaak groeien de coöperatieve initiatieven in de sector ‘vanonderuit’. Zoals reeds hoger beschreven zijn zeker de coöperaties die opgericht worden om groene energie te produceren vaak ‘gemeenschapscoöperaties’, al dan niet opererend in samenwerking met een landelijke of zelfs internationale speler. In de lokale gemeenschap wordt, vaak op initiatief van een groep bewoners of een sociale beweging, een coöperatie opgericht of wordt een bestaande coöperatie aangezocht op haar terrein de ontwikkeling van een productie-eenheid met investering van lokale bewoners te starten. Vaak is ook de plaatselijke overheid erbij betrokken. Door een terrein ter beschikking te stellen, door mee te investeren, door zelf energie af te nemen van de plaatselijke coöperatie, of door een project te steunen dat haar inwoners toelaat te participeren in de dubbele opbrengsten van het initiatief: de toegang tot groene energie én de winst die met deze bedrijfsactiviteit in hun buurt gerealiseerd wordt. Of, zoals in het geval van de duurzame bedrijventerreinen, door een initiatief te steunen dat ondernemers wil aansporen samen te werken en daarbij voor duurzaamheid te kiezen.

De meeste energieproducerende coöperaties hanteren het principe ‘één man-één stem’. Coöperaties met meerdere types van leden opteren meestal voor systemen waarbij deze ledentypes vertegenwoordigd worden in de raad van bestuur en aldus een evenwicht in stemrecht wordt gerealiseerd. Leden worden telkens ook uitgenodigd op de jaarlijkse algemene vergadering waar de visie van de coöperatie en de resultaten van het werkjaar worden gepresenteerd en de leden van de raad van bestuur worden verkozen of de voorgestelde leden bevestigd of verworpen. Basis voor een goede relatie met de leden is een voortdurende open en transparante communicatie met de leden over de prestaties van de coöperatie en de voordelen voor de leden (via websites, ledennieuws (zoals bijvoorbeeld de jaarverslagen aan de leden die men op internet van heel veel energiecoöperaties kan vinden en het ledenblad *PowerPost* van *Ecopower*).

Werknemers van deze coöperaties worden, vaak na een periode van zes maanden in dienst te zijn bij de coöperatie, uitgenodigd om lid te worden en op deze manier ook een stem te krijgen in de besluitvorming. Coöperaties van aannemers worden op democratische wijze door de ledenaannemers bestuurd (vaak op basis van het principe een man-een stem).

### 3.5.5 Financiering

Duurzame energie is een sector bij uitstek waar de jongste jaren privaat kapitaal, niet alleen van grote investeerders, maar vooral van doorsnee burgers wordt opgehaald. Gedurende de jongste jaren zit het duurzaam investeren in de lift. Eerste aanzetten hiertoe waren, wat de aandacht voor het klimaat betreft, de Conferentie van Rio in 1992 waarop het begrip ‘duurzame ontwikkeling’ werd ingevoerd, het Verdrag van Kyoto dat België in 1997 ratificeerde, en berichten over klimaatsverandering en het menselijk aandeel hierin. Met de recente financiële crisis is het duurzaam investeren nog verder in een stroomversnelling gekomen. Coöperatieve banken, coöperatieve investeringsmaatschappijen en directe investeringen in coöperatieve ondernemingen zitten hierbij op de voorste rij, gegeven de overtuigingskracht van het model met haar principes van democratische participatie, open informatie en vorming en – zeker in het geval van directe investeringen – de combinatie van gebruikers- en investeringswaarden. Het betreft een model van directe economische participatie. Dat het aanslaat blijkt in het domein van de duurzame energie uit het feit dat consumentencoöperaties als paddenstoelen uit de grond schieten en steeds vrijwel onmiddellijk een onverhoopt succes zijn. Ze oogsten bij aanvang vaak ook wel scepsis, maar de informatievergaderingen die de coöperaties consequent organiseren voor omwonenden van nieuwe ontwikkelingen blazen veel tegenwind weg en creëren een breed draagvlak voor de initiatieven. Zo leert een analyse van krantenberichten, waarin het overigens steeds meer een populair thema is, van de jongste jaren (cf. de *Nieuwsflashes* van het *Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen*) dat de projecten na verloop van tijd toch gerealiseerd worden en burgers en andere stakeholdergroepen erin participeren. *De Federatie van Verenigingen en Coöperaties van Burgers voor Hernieuwbare Energie in België*, meldt op haar website dat anno 2011 meer dan 35.000 burgers in initiatieven van haar 6 ledencoöperaties participeren ([www.rescoop.be](http://www.rescoop.be)). Haar Europese koepel, Rescoop.eu, detecteert anno 2011 meer dan 300 Europese coöperaties voor hernieuwbare energie ([www.rescoop.eu](http://www.rescoop.eu)). Ook investeringscoöperaties die op een veeleer indirecte wijze in groene energie investeren slaan aan. Twee weken na de lancering van *Limburg Wind* in de zomer van 2010 hadden al meer dan 1 000 Limburgers ingetekend op haar aandelen. Momenteel telt de investeringscoöperatie een kleine 3 000 leden en een kapitaal van zo’n 5,6 miljoen euro. Dat de coöperatieve projecten ook rendabel zijn, blijkt het feit dat ze dividenden van 4 tot 6% kunnen uitkeren (De Standaard, 26 maart 2011). Deze positieve ervaringen worden door energievoöperaties overal in Europa, maar ook bijvoorbeeld in de Verenigde Staten en Canada, gedeeld.

Aandelen voor particuliere aandeelhouders schommelen in energieproducerende consumentencoöperaties rond de 250 à 300 euro. Vaak wordt het aantal aandelen (bijvoorbeeld 7 bij *BeauVent*, of 50 bij *Courant d’Air*) of het totaal bedrag aan aandelen (bijvoorbeeld in Groot Brittannië bij wet vastgesteld op 20 000 Britse Pond)



voor particuliere aandeelhouders beperkt. De aandelenbedragen maken het grote groepen mogelijk in de coöperaties te participeren. Toch is 250 euro niet voor iedereen een haalbare drempel. Onder meer daarom zetten sociale bewegingen, lokale overheden en sociale verhuurkantoren samenwerkingsverbanden op die investeren in projecten voor hernieuwbare energie en daarbij bekomen dat hun leden, respectievelijk huurders, ook groene stroom kunnen aankopen zonder zelf een aandeel in een energiecoöperatie te hoeven kopen. Om huurders en lagere inkomenscategorieën ook toe te laten energiebesparende maatregelen te treffen, zijn er initiatieven van sociale bewegingen en sociale verhuurkantoren om, in samenwerking met lokale overheden, te investeren in beheerscoöperaties die de reductie van energiekosten willen promoten en faciliteren.

Naast particulier en/of institutioneel aandeelhouderskapitaal, zijn er voor de energieproducerende coöperaties de inkomsten uit verkoop van groene stroom. Investeerders in de groene stroom zijn tegelijkertijd ook de trouwste klanten en dragen ook op deze wijze bij tot de rendabiliteit van de coöperaties. Vaak steunen overheden ook de initiatieven met subsidies in het kader van hun beleid om hernieuwbare energie en energiebesparende maatregelen te stimuleren. Soms kan ook beroep worden gedaan op giften.

Terreinen waar installaties voor energieproductie op gebouwd worden, worden soms door de eigenaar (dit kan een lokale overheid, een landbouwer, een andere onderneming of particuliere grondeigenaar zijn) aan de coöperatie verkocht, maar vaker nog verpacht. In het systeem van erfpacht ontvangt de eigenaar een pachtvergoeding. Het kan ook zijn dat de inbreng van de grondeigenaar omgezet wordt in aandelen. De windmolens, hydro-installaties, vergistingsinstallaties, warmtekrachtinstallaties, verbrandingsinstallaties of andere elektriciteits-opwekkende installaties zijn eigendom van de coöperatie. Installaties voor vergisting zijn eigendom van coöperaties van landbouwers die er hun mest aan leveren. In het Finse *Eno Energy* is de gemeente zelf eigenaar van een van de drie verbrandingsinstallaties waarin houtsnippers omgezet worden in warmte.

Samenaankoopcoöperaties voor energie van sociale bewegingen en politieke partijen werken volledig voor rekening van de initiatiefnemers en draaien voornamelijk dankzij veel vrijwillige inzet.

### 3.5.6 Besluit

In dit hoofdstuk verkenden we vier ‘maatschappelijke uitdagingen’ en welke coöperatieve antwoorden er, in Vlaanderen, zowel als in het buitenland, voor gezocht worden. Het hoofdstuk geeft geen exhaustief, maar wel een breedbeeld en middels enkele cases werd ook al meer diepgaand inzicht verkregen in de manier waarop coöperaties gevormd worden en werken. Centraal daarbij staat de participatie van de gebruikers. Het gaat in feite telkens om vormen van optimaal benutten van ter

beschikking gestelde budgetten (zoals bij *JAG*), creatie van eigen en kwaliteitsvolle tewerkstelling (*Lilith*, *Sushine Care*, *CoopHope*, *Ecopuur*) of een vorm van ‘gemeenschapsinvesteren’ waarbij burgers individueel of via civiele maatschappijorganisaties initiatieven oprichten (of toetreden tot bestaande coöperaties) die aan hun behoeften beantwoorden en waarin ze democratisch en financieel participeren.

De werknemerscoöperaties (*Lilith*, *Sushine Care*, *CoopHope*, *Ecopuur*) werden, net zoals ook *Ecopower*, opgericht op initiatief van natuurlijke personen. De andere coöperaties werden (mede) door institutionele aandeelhouders opgericht. Opvallend is het ‘investeringskarakter’ van een aantal nieuwe coöperaties in de energiesector, de zorg en de huisvesting.

In een brochure van *Co-operativesUK* over ‘community investment’ worden gemeenschapscoöperaties uit de energiesector, maar ook de financiële sector (vergelijkbaar met onze ‘solidaire financiers’), de sector van de buurt- en nabijheidsdiensten (met inbegrip van coöperatieve dorpswinkels), zowel als de immobiliënsector beschreven en vergeleken. Een belangrijke conclusie die men hieruit trekt, is dat een lagere (tot zelfs zero) *return on investment* eerder aanvaard wordt voor projecten die een hoge gemeenschapswaarde hebben, die kunnen steunen op een goed georganiseerde belangengemeenschap (zoals bijvoorbeeld een geloofsgemeenschap), of die anders sowieso in belangrijke mate op vrijwilligerswerk en liefdadigheid zouden steunen. Een hogere en marktconforme *return on investment* wordt verwacht van investeringen die zich eerder op commercieel terrein bevinden, zoals de energiesector. Waarbij coöperatieve initiatieven zich van for profit initiatieven blijven onderscheiden door hun gerichtheid op en verankering in de lokale gemeenschappen, door een gebruikersband met leden te organiseren en democratische participatie van leden van de gemeenschap vorm te geven. Bovendien lijkt de Britse ervaring erop te wijzen dat directe investeringen aantrekkelijker zouden zijn dan indirecte (via investeringsfondsen) (Brown, 2008).

De Vlaamse ervaringen lijken deze bevindingen alvast gedeeltelijk te bevestigen. Solidaire en duurzame beleggingsproducten hebben aantrek (met een stijging van 75% per jaar van belegd vermogen), maar volgens Ethibel is er niet echt sprake van een duurzame en solidaire spaarwoede en blijft, na een kwart eeuw en na een forse stijging gedurende de afgelopen twee jaren (met respectievelijk 62% in 2008 en 34% in 2009), duurzaam sparen een marginaal gebeuren in termen van volume en marktaandeel. Het aandeel participaties in promotoren van de sociale economie belooft anno 2009 een kleine 100 miljoen euro (Peeters, 2010). Maar het succes van directe investeringen in reële initiatieven waar men ook een dubbele band mee kan hebben (investerings- én gebruikersrelatie) is nog meer overtuigend (zoals eerder vermeld hebben tellen de ledencoöperaties van Rescoop.be samen meer dan 35 000 aandeelhouders). Het voorbeeld van Limburg Wind toont dan weer aan dat private investeerders ook aangetrokken kunnen zijn door een indirect

investeringsmodel waarin lokale besturen betrokken partij zijn, die zo mee participeren in ondernemingen die lokaal de gevraagde dienstverlening kunnen garanderen en die op hun manier gerealiseerde winsten kunnen inzetten ten behoeve van de lokale gemeenschap.

Centraal en fundamenteel aan de investering ligt de behoefte aan nabije - en wat zorg en kinderopvang betreft ook kleinschalige - kwaliteitsvolle projecten. Veelal gaat het om non-profit of not-for-profit organisaties (waarin de winstuitkering wel mogelijk is, maar zeer beperkt), altijd is het bestuur onafhankelijk van de overheid of van een private for-profit onderneming, en steeds wordt een participatief bestuursmodel gehanteerd.

Opvallend bij de analyse van coöperaties in kinderopvang, zorg en sociale huisvesting is dat deze initiatieven in de meeste onderzochte landen steeds vaker niet meer enkel eigen leden (aandeelhouders) dienen, maar de ruimere gemeenschap. In Italië is dit geïnstitutionaliseerd in de wetgeving op de sociale coöperaties. In Groot-Brittannië kent men gemeenschapscoöperaties waarin leden financieel in verschillende mate en ook op verschillende wijze bijdragen tot de coöperatie, met leden die inschrijven op aandelenkapitaal enerzijds, en consumenten of cliënten die voor de bekende 1 Pond uit de consumentencoöperatieve sector lid zijn anderzijds. Aldus tracht men in deze coöperaties de dienstverlening toegankelijk te houden voor zo groot mogelijke groepen van de bevolking. Daarbij hebben alle ledencategorieën zeggenschap en controle.

Naast het opvullen van een vacuüm in de dienstverlening zijn andere motieven die in de literatuur genoemd worden voor het ontstaan van private initiatieven ook een grotere kostenefficiëntie, specifieke voorkeuren op vlak van dienstverlening (bijvoorbeeld pedagogie in de kinderopvang, benadering op vlak van zorg, ...) en de betrachting om de dienstverlening met meer inspraak van cliënten en personeel te organiseren. Private initiatieven worden ook gestimuleerd door hervormingen in de wetgeving of het belastingstelsel die het mogelijk maken private initiatieven op te richten (hierop gaan we in hoofdstuk 5 dieper in).

Private initiatieven in de domeinen van kinderopvang, zorg, (sociale) huisvesting en (duurzame) energie nemen vaak ook de vorm en het karakter aan van een for-profit onderneming. Onderzoek hiernaar toont aan dat deze wel goed scoren op vlak van kostenefficiëntie, maar dit ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening én de arbeid. Ze zijn vooral gericht op het realiseren van aandeelhouderswaarde en bieden veeleer standaardpakketten aan (lagere gebruikerswaarde), evenals minder gunstige arbeidsvoorwaarden (lagere waarde voor werknemers). Ze zijn bovendien niet geneigd om in minder dicht bevolkte en meer afgelegen gebieden diensten aan te bieden en zijn slechts in beperkte mate of niet toegankelijk voor kansengroepen. Ze zijn ook onderhevig aan vijandige overnames en blijken niet altijd in staat de dienstverlening te continuëren. Ze bouwen minder sterke

en duurzame relaties uit met hun cliënten en hun gemeenschap (civiele maatschappij en overheden).

Hoewel coöperaties een onafhankelijke positie behouden ten opzichte van overheden, participeren (lokale) overheden vaak in coöperaties in de kinderopvang, de zorg, de (sociale) huisvesting en (duurzame) energie, of verlenen ze er middels subsidies, of als opdrachtgever de facto steun aan. Zeker coöperaties in de zorg (met inbegrip van kinderopvang) kunnen niet puur onder marktcondities opereren zonder aan kwaliteit van dienstverlening en/of arbeid te moeten inboeten. Nichemarkten kunnen ook moeilijk ontgonnen worden zonder overheids-ondersteuning. Coöperaties die daarenboven sociaalprofessionele inschakeling van kansengroepen willen realiseren, kunnen het, net als andere ondernemingen met een gelijkaardige doelstelling, moeilijk zonder overheidssteun. Op de mogelijkheden en beperkingen van overheidssteun en overheidsaanbestedingen in een Europese context, gaan we in hoofdstuk 5 verder in.

Maar naast overheidssteun is vooral ook de inzet van leden in coöperaties van cruciaal belang. Leden hebben een gevoel van eigenaarschap, van betrokkenheid, precies omdat ze ook echt betrokken worden in de coöperaties. De coöperatie is hun onderneming, die tegemoet komt aan hun behoeften en verwachtingen, die ze zelf in het beleid kunnen naar voren schuiven en waar ze zelf, ook met praktische inzet, toe bijdragen. De leden hebben een invloed op de kwaliteit van de dienstverlening. Niet gewoon de dienstverlening die ‘aangeboden’ wordt, maar die ze ‘coproduceren’. En de prijs wordt erdoor gedrukt. Dankzij de inzet van ouders in de coöperatieve kinderopvang, van bewoners in huisvestingscoöperaties, van vrijwilligers in zorgcoöperaties, van bestuursvrijwilligers in alle bestudeerde coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen en van het grote engagement van werknemers, in het bijzonder in werknemerscoöperaties, is de kwaliteit van de diensten hoog, het karakter humaan en de prijs relatief laag.

Interessant bij de studie van coöperaties in de kinderopvang, de zorg, de (sociale) huisvesting en (duurzame) energie is zeker ook het fenomeen en de rol van tweede- (en derde-)graadscoöperaties. Deze versterken de werking van primaire coöperaties, zelfstandige initiatieven en werkingen van individuele ondernemingen en organisaties die er lid van zijn. Ze realiseren verdere schaalvoordelen en dragen in belangrijke mate bij tot de professionalisering en de financiële realiseerbaarheid en de opschaalbaarheid van de initiatieven van de onderliggende leden. Het is coöperatief ondernemen in het kwadraat, op een hogere schaal.

## 4 | Inzichten voor coöperatieve businessmodellen en statuten

---

In dit hoofdstuk presenteren we op een systematische wijze inzichten voor de opbouw van coöperatieve businessmodellen en voor statuten van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen die de juridische infrastructuur vormen voor de businessmodellen.

Businessmodellen beschrijven *wat* men wenst te doen, *waarom*, *voor wie*, *hoe*, *met welke middelen* en *van wie die middelen afkomstig zijn*. De variëteit hierin is groot. In de volgende paragraaf reiken we bouwstenen aan voor de typisch coöperatieve elementen van businessmodellen. Een systematische analyse van de statuten geeft vervolgens een idee van de uiteenlopende wijzen waarop de juridische infrastructuur van de coöperaties vorm krijgt. We beperken ons hier tot de Vlaamse cases. Dit heeft louter pragmatische redenen: van de internationale cases zijn, met uitzondering van deze uit het Verenigd Koninkrijk, geen Engelstalige statuten en jaarrekeningen voor handen. Een kanttekening die we hierbij maken is dat statuten niet helemaal de levende ondernemingscultuur kunnen omvatten, niet helemaal kunnen beschrijven hoe er in de praktijk effectief wordt gewerkt en op welke basis uiteindelijk beslissingen worden genomen. Toch is de juridische infrastructuur een cruciaal fundament voor de bestudeerde coöperaties. In statuten leggen oprichters van coöperaties vast wat het doel is van de coöperatie, wie de leden zijn, welke bijdrage ze leveren tot het kapitaal van de coöperatie, welke aansprakelijkheid ze hebben en welke zeggenschap, wat de voorwaarden zijn voor toetreding en uittreding, hoe het bestuur en de controle geregeld worden, hoe bestuurders worden aangesteld en wat hun aansprakelijkheid is, hoe eventuele winsten kunnen worden verdeeld en wat de regeling is in geval van ontbinding en belangenconflicten. Om dit alles te kunnen bepalen moeten oprichters goed nagedacht hebben over wat ze voor wie en met wie willen organiseren en hoe ze daarbij verantwoordelijkheden en rechten verdelen. Een analyse hiervan toont aan op welke uiteenlopende wijze deze kwesties binnen het coöperatieve veld geregeld kunnen worden.

#### 4.1 Bouwstenen voor coöperatieve businessmodellen

Businessmodellen beschrijven *wat* men wenst te doen, *waarom*, *voor wie*, *hoe*, *met welke middelen* en *van wie die middelen afkomstig zijn*. Ze beantwoorden vragen ten aanzien van:

- *de organisatorische aspecten*: wie zijn de aandeelhouders en waar worden ze gevonden? Hoe wordt hun inspraak in het beleid van de coöperatie georganiseerd? Hoe verhouden natuurlijke en institutionele aandeelhouders zich tot elkaar? Hoe wordt de betrokkenheid van de leden georganiseerd? Quid in het geval gebruikers geen aandeelhouders zijn? Wat met de participatie van (lokale) overheden en van sociale organisaties?
- *de juridische aspecten*: welke vennootschapsvorm? Welke statuten? Rechtspersonen als bestuurder? Participatie van lokale besturen? Faillissementsaansprakelijkheid? Regeling in geval van ontbinding? Regeling van belangenconflicten en bestuurdersaansprakelijkheid? Vrijwilligerswerk in de coöperatie? Verzekeringplicht ten aanzien van vrijwilligers? Juridische mogelijkheden van eigendomsverwerving?
- *de dienstverlening*: welke activiteiten worden georganiseerd?
- *de financiële haalbaarheid*: maakt men onderscheid tussen types van aandeelhouders (type A, B, D, E)? Hoeveel dragen de (verschillende types van) aandeelhouders bij? Op welke wijze kunnen ze bijdragen? Mogelijkheden van toe- en uittreding? Betalen gebruikers naast een eventueel aandeel ook een vergoeding voor geleverde diensten? Minimumkapitaal en volstorting? Welke niet-financiële middelen (bijvoorbeeld onroerende goederen) worden ingebracht? Welke externe middelen worden er gezocht? Wat is de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen? Wat is de (vooropgestelde) prijs van de dienstverlening? Welke voordelen worden er voor aandeelhouders gegenereerd? Bestemming van winst?
- *de meerwaarde* die door het initiatief gerealiseerd wordt. Hier kunnen we een onderscheid maken tussen *interne* en *externe* meerwaarden:
  - *interne* meerwaarden betreffen de aard en kwaliteit van de dienstverlening en *gebruikerswaarde*, aard en kwaliteit van de *tewerkstelling*, aard van de *return on investment*;
  - *externe* meerwaarden (positieve externaliteiten en vermeden negatieve externaliteiten): meerwaarden voor de andere dan interne stakeholders (de leden, gebruikers, werknemers, investeerders), voor de ruimere samenleving waarin de coöperatie ingebed is.

Deze aspecten zijn onderling met elkaar verweven. Welk type leden men heeft, hangt onlosmakelijk samen met het type dienstverlening, de gebruikerswaarde die men wil realiseren en de overige meerwaarden die men kan realiseren. Welke categorieën leden men onderkent en hoe hun participatie in de besluitvorming wordt georganiseerd, hangt eveneens samen met het type leden en wat ze kunnen inbrengen. Welke middelen men kan inzetten hangt samen met de mogelijkheden

die de leden bij brengen, maar ook met de juridische vorm en de juridische vorm hangt dan weer samen met de leden en hun behoeften, enzovoort. In wat volgt bespreken we een aantal essentiële bouwstenen die voor een coöperatieve ondernemingswijze typisch van belang zijn.

#### 4.1.1 Leden

De primaire bouwsteen van coöperaties zijn de leden. Coöperaties zijn economische ledenorganisaties die dienstverlening ontplooiën ten voordele van de leden welke hen voordelen verschaft die ze niet, of niet in dezelfde mate, alleen zouden kunnen realiseren.

Coöperaties kunnen onderverdeeld worden in verschillende types naargelang het type leden dat ze hebben. Vooreerst kunnen we een onderscheid maken naargelang *de economische gebruiksrelatie die leden met de coöperatie hebben*. We maken dan een onderscheid tussen coöperaties naargelang de functie van de leden en de daarmee verbonden belangen van de leden:

- *ondernemerscoöperaties* behoren toe aan producenten en/of handelaren van goederen en diensten die hiermee een grotere toegang tot de markten realiseren, betere aan- en verkoopvoorwaarden voor de geleverde, respectievelijk gekochte goederen of diensten bekomen, zorgen voor verwerking, distributie, logistiek, vermarkting van hun goederen of diensten. Het kan ook gaan om coöperaties van aanbieders die door samenwerking een uitgebreider, vollediger, complementair aanbod van goederen of diensten in de markt kunnen zetten. Of om coöperaties van aanbieders van dezelfde goederen of diensten die gezamenlijk een groter gebied kunnen bedienen. Kortom, ondernemerscoöperaties laten de ledenondernemers toe hun toegevoegde waarde beter te beheersen. In de sfeer van de maatschappelijke dienstverlening valt te denken aan coöperaties van apothekers, coöperaties van zieken- en/of rust- en verzorgingstehuizen, coöperaties van zorgverstrekkers, coöperaties van vrije beroepen, coöperaties van kinderopvangdiensten, ...;
- *consumentencoöperaties* behoren toe aan ledenconsumenten die hiermee goederen of diensten van bepaalde kwaliteit tegen voordelige tarieven kunnen afnemen. Voorbeelden van consumentencoöperaties in de sfeer van de maatschappelijke dienstverlening zijn coöperatieve apotheken, coöperatieve dorpswinkels, zorgcoöperaties, coöperatieve oudercrèches, huisvestingscoöperaties, coöperaties die mobiliteit aanbieden (autodelen, openbaar vervoer in gebieden die niet of onvoldoende door het overheids- op marktaanbod gedekt worden, ...), coöperatieve accommodaties voor sport en vrije tijd, ...

- *werknemerscoöperaties* behoren toe aan werknemers die volledige zeggenschap wensen over hun werk en een goede arbeidsvoorwaarden (billijke bezoldiging, vorming en opleiding) willen;
- *investeerdascoöperaties* zijn coöperaties die particuliere en/of institutionele investeerders toelaten hun financiële middelen te bundelen en te investeren in projecten of ondernemingen. Het onderscheid met een *investor owned firm* (IOF) lijkt hier flinterdun te zijn. Het gaat echter alleen om een coöperatieve manier van investeren wanneer de investeerders een of andere sterke persoonlijke of maatschappelijke betrokkenheid met de coöperatie waar ze in investeren aan de dag leggen en niet om speculatief gewin investeren. Het gaat met andere woorden om een vorm van ‘gemeenschapsinvesteren’. Essentieel is dat de investeringscoöperaties lokale verankering van dienstverlening én opbrengsten eruit waarborgen en de lokale gemeenschap zeggenschap en controle geven over de initiatieven waarin geïnvesteerd wordt. Men maakt een onderscheid tussen directe en indirecte investeringen. Directe investeringen zijn investeringen in eigen projecten van de coöperatie. Indirecte investeringen zijn investeringen in andere ondernemingen. Voorbeelden zijn coöperaties die investeren in nutsvoorzieningen (waterbeheer, elektriciteit, moderne communicatietechnologie, ...), huisvesting (al dan niet voor specifieke doelgroepen), of coöperatieve solidaire financiers die investeren in lokale sociaaleconomische ontwikkeling;
- *multistakeholder coöperaties* behoren toe aan leden met verschillende economische relaties met de onderneming (consumenten, producenten, werknemers of investeerders).

Vervolgens kunnen we coöperaties onderscheiden naargelang de *toegang* tot het lidmaatschap en derhalve tot zeggenschap en controle: hebben ze een *aandeel*, betalen ze een *lidmaatschapsbijdrage*, of *welke andere bijdrage wordt als criterium gesteld* om als lid erkend te worden:

- *aandeel in het coöperatief kapitaal*: vennoten-leden worden lid door een of meerdere aandelen te nemen in het coöperatief kapitaal. Coöperatieve aandelen kunnen teruggenomen worden en er kan een coöperatief dividend op uitgekeerd worden. In België regelt het vennootschapsrecht dat coöperaties vennootschappen zijn waar men als vennoot een aandeel heeft in de coöperatie;
- *ledenbijdrage*: Van coöperatieve verenigingen ben je lid wanneer je je lidmaatschapsbijdrage betaalt. Lidmaatschapsbijdragen zijn niet terugvorderbaar en geven ook geen recht op dividend. In een vereniging van het type coöperatie wordt die lidmaatschapsbijdrage als een eigendomsdeel gezien en geeft ze rechten en verantwoordelijkheden;
- in principe zou men ook in coöperatieve vennootschappen andere leden dan vennoten en/of leden die een lidmaatschapsbijdrage betalen kunnen onderkennen. Het gaat om leden die een *andere bijdrage tot de coöperatie* leveren: betaalde of



vrijwillige arbeid, krediet, patrimonium ter beschikking stellen, leverancier of klant zijn, ...

Men kan verschillende vormen van lidmaatschap combineren. In de Italiaanse sociale coöperaties maakt men bijvoorbeeld een onderscheid tussen investerende leden (die eventueel ook nog een gebruiksband met de coöperatie hebben) en andere leden (gebruikers, vrijwilligers, sympathisanten, die geen aandeel in de coöperatie hebben). In Britse consumentencoöperaties maakt men een onderscheid tussen klanten die lid zijn door de (welhaast symbolische) 1 Britse Pond te betalen, en leden die investeren in het aandelenkapitaal.

Men kan coöperaties ook onderscheiden naargelang de *rechtspersoonlijkheid van de leden*. Tellen ze enkel *natuurlijke personen* als leden, dan wel hebben ze uitsluitend *institutionele leden* (verenigingen, stichtingen, ondernemingen, publiekrechtelijke rechtspersonen), of een combinatie ervan.

Ten slotte kan men ook een onderscheid maken tussen coöperaties naargelang hun verschillende graad:

- een *eerste graadcoöperatie* of primaire coöperatie oefent haar bedrijfsactiviteiten uit met en voor haar individuele leden. Deze leden kunnen individuen of rechtspersonen (vzw's, andere ondernemingen, publieke overheden,...) zijn, of een combinatie hiervan;
- in een *tweede graadcoöperatie*, ook wel secundaire coöperatie of federatie van coöperaties genoemd, zijn de leden allemaal rechtspersonen en ontplooit de coöperatie een dienstverlening ter ondersteuning van de activiteiten van die rechtspersonen. Als die rechtspersonen coöperaties zijn, spreekt men over hen als primaire coöperaties en over de tweede graadcoöperaties als een *topcoöperatie* (Van Dijk & Klep, 2005).

#### 4.1.2 Dienstverlening

Afhankelijk van het type leden en hun behoeften kan men coöperaties onderscheiden naargelang het *type dienstverlening* dat de coöperatie verstrekt:

- *aankoopcoöperaties* behoren toe aan leden die er kwaliteitsproducten of -diensten kunnen kopen tegen billijke prijzen. Het kunnen aankoopcoöperaties van consumenten (*consumentencoöperaties*) zijn in diverse sectoren (tot en met de aankoop van diensten op gebied van energie, huisvesting, kinderopvang, zorg) of *samen-aankoopcoöperaties van handelaren of producenten* (zoals landbouwers, ziekenhuizen, kinderopvangdiensten, ...). Deze laatsten kunnen gezamenlijk goederen of diensten aankopen ten voordele van hun eigen werking. Aankoopcoöperaties bundelen de vraag naar goederen of diensten en kunnen hierdoor informatie-asymmetrieën (over prijs en kwaliteit van de producten) overstijgen en gunstiger

aankoopvoorwaarden bedingen, met zeggenschap en controle over de organisatie;

- *huisvestingscoöperaties* zorgen voor betaalbare en kwaliteitsvolle huisvesting voor hun leden en verlenen bewoners zekerheid van wonen. We kunnen een onderscheid maken tussen huurderscoöperaties, eigenaarscoöperaties en coöperatieve ontwikkelingsagentschappen. In het geval van *huurderscoöperaties* hebben bewoners de woningen die ze betrekken niet in eigendom maar organiseren ze collectief het beheer van hun woningen en de gemeenschappelijke delen. *Eigenaarscoöperaties* zorgen ervoor dat door het realiseren van schaalvoordelen het verwerven (en eventueel ook het onderhouden) van een koopwoning betaalbaar wordt. *Coöperatieve ontwikkelingsagentschappen* zijn coöperaties die door bundeling van technische, financiële en managementexpertise zorgen voor de ontwikkeling en het beheer van kwaliteitsvolle en betaalbare woningprojecten (ten behoeve van huurders of van eigenaren), met zeggenschap en controle over de organisatie;
- *marketingcoöperaties* zijn coöperaties die door de leden geproduceerde goederen of diensten naar de markt brengen. Ze creëren of organiseren een markt, maken de markt toegankelijk, realiseren betere verkoopvoorwaarden voor de leden. Door een kwaliteitslabel te creëren spelen ze in op het vertrouwen van hun stakeholders (consumenten, leveranciers, overheden, andere betrokken maatschappelijke actoren), met zeggenschap en controle over de organisatie;
- *productiecoöperaties* zijn coöperaties die door de leden geleverde goederen verwerken en hiermee toegevoegde waarde creëren die ten goede komt aan de leden, met zeggenschap en controle over de organisatie;
- *managementcoöperaties* nemen beheersactiviteiten waar in opdracht van hun leden. Door de vraag van meerdere leden bundelen kunnen ze een professioneler en beter geïnformeerd aanbod tegen een voor de leden gunstige prijs realiseren, met zeggenschap en controle over de organisatie;
- *investeringscoöperaties* investeren in (lokale) projecten en ondernemingen. Ze bieden hun leden de mogelijkheid te investeren in projecten en ondernemingen die inspelen op maatschappelijke behoeften en genereren hieruit voor de leden een (bescheiden) financiële opbrengst uit de investeringen, met zeggenschap en controle over de organisatie;
- *spaar- en kredietcoöperaties* verlenen kredietnemers de toegang tot kredieten en leningen aan billijke voorwaarden en geven spaarders de mogelijkheid om opbrengst te genereren uit hun spaargelden. Ze laten hun leden delen in de gerealiseerde winst, met zeggenschap en controle over de organisatie;
- *coöperatieve verzekeringen* bieden hun leden maatregelen voor risicobeheersing aan tegen gunstige voorwaarden en laten hun leden delen in de gerealiseerde winst, met zeggenschap en controle over de organisatie;

- *werknemerscoöperaties* bieden hun leden tewerkstelling tegen gunstige arbeidsvoorwaarden en met zeggenschap en controle over hun arbeid en organisatie;
- ...

Bovenstaande lijst is niet limitatief. Dienstverleningsactiviteiten die coöperatief kunnen georganiseerd worden ten voordele van hun leden zijn welhaast onbeperkt. Telkens gaat het erom dat beschikbare budgetten optimaler benut worden, efficiëntiewinsten geboekt worden, schaalvoordelen gerealiseerd, informatie-asymmetrieën verkleind. Telkens gaat het er ook om leden zeggenschap en controle te geven over hun organisatie, participatief te werken.

Merk overigens op dat deze indeling de indeling volgens type leden doorkruist: aankoopcoöperaties kunnen bijvoorbeeld zowel consumenten- als producentencoöperaties zijn, financiële coöperaties kunnen eveneens zowel particuliere als institutionele leden hebben en zowel leden tellen die kapitaal/krediet ontvangen als deze die het ter beschikking stellen. Coöperaties kunnen ook verschillende diensten aanbieden aan hun leden.

In het klassieke coöperatieve model beperkt de coöperatie zich tot één type van leden. Meer hedendaagse vormen zijn de zogenaamde *multistakeholdercoöperaties* waarin verschillende types leden voorkomen. De Italiaanse sociale coöperaties vormen hier een praktisch voorbeeld bij uitstek van. In vorig hoofdstuk zagen we dat ook in Canada multistakeholdercoöperaties in opkomst zijn. Inbrengen en belangen van verschillende ledengroepen (cliënten, werknemers, investeerders, ...) worden er voortdurend in balans gebracht.

### 4.1.3 Ledenrelaties en interne meerwaarden

Voortbouwend op de primaire bouwsteen van de leden, vormen de meerwaarden die voor leden gerealiseerd worden een evidente volgende bouwsteen. Deze worden gerealiseerd in verschillende relaties de leden met hun coöperatie hebben. In klassieke coöperaties onderhoudt de coöperatie een viervoudige relatie met haar homogene ledenbestand: een transactierelatie, een gebruiksrelatie, een financiële relatie en een zeggenschapsrelatie (Van Dijk & Klep, 2005).

Met de leden moet steeds minimaal een levendige *transactie-relatie* bestaan. Ze moeten op een of andere manier een economische bijdrage leveren tot de coöperatie: als klant, als leverancier, als aandeelhouder, als kredietverstrekker, als vrijwilliger, als ter beschikking steller van patrimonium, ...

In organisaties die op een coöperatieve manier ondernemen wordt steeds een *gebruiks- én een financiële relatie* met de leden gelegd, zodat ze gedreven worden door zowel het realiseren van gebruikswaarde als van financiële waarde:

- ofwel op *individueel niveau*: dan hebben leden in eenzelfde persoon zowel een gebruiks- als een investeringsrelatie met de coöperatie;
- ofwel op *organisationeel niveau*: dan wordt deze dubbele relatie op het niveau van de coöperatie gerealiseerd door zowel gebruikers als investeerders onder de leden te tellen.

Sommige coöperaties laten toe dat er naast leden-gebruikers ook leden-investeerders, leden-vrijwilligers of leden-sympathisanten zijn die geen directe gebruiksrelatie met de coöperatie hebben (ten aanzien van de Italiaanse sociale coöperaties is deze mogelijkheid, zoals we reeds meermaals aangaven, verankerd in de wet). In het geval van investeerders gaat het telkens wel om investeerders die een bijzondere relatie hebben met de coöperatie (omdat de coöperatie beantwoordt aan een reële nood die ze in hun omgeving ondervinden, of omdat ze zich geraakt weten door de visie en missie van de coöperatie) en die er dus om andere dan opportunistische redenen in willen investeren. Naargelang de statuten wordt ook hen al dan niet, een bepaalde mate van zeggenschap verleend.

Coöperaties die we als ‘investeringscoöperatie’ typeerden werken in de geest van het coöperatief ondernemen wanneer de investeerders uit een persoonlijke of maatschappelijke betrokkenheid investeren en niet vanuit speculatieve overwegingen en wanneer de coöperaties lokale verankering van dienstverlening én de voordelen eruit waarborgen en de lokale gemeenschap zeggenschap en controle geven over de initiatieven waarin geïnvesteerd wordt.

Ledenvoordelen worden telkens in termen van gebruik zowel als in termen van financiële voordelen geconcentreerd. Vanuit de gebruiksrelatie situeren voordelen zich op het vlak van de aard en kwaliteit van de dienstverlening. In de coöperatieve voorbeelden die we in vorig hoofdstuk presenteerden gaat het om kwaliteitsvolle zorg; gegarandeerde, aangepaste en kwaliteitsvolle huisvesting; gegarandeerde en milieuvriendelijke energie, ... Ook voordelen op financieel gebied worden essentieel vanuit een gebruiksrelatie gedacht: een voordelige prijs, loon en premies a rato van het aantal uren gepresteerde betaalde arbeid voor de coöperatie, ... Bij uitbreiding worden ze ook in ruimere transactionele termen geconcentreerd: korting op de prijs a rato het aantal uren vrijwilligerswerk voor de coöperatie, of een andere bijdrage die men levert.

De *financiële* relatie met de leden is in de eerste plaats gebaseerd op gebruik (cf. supra), maar er zijn ook financiële vergoedingen voor kapitaalsinbreng (coöperatief dividend) en voor andere vormen van inbreng (in het geval van patrimonium bijvoorbeeld een erfpachtvergoedingen, of rente in het geval van leningen verstrekt aan de coöperatie) mogelijk. Winst is een middel in plaats van een primair doel. Economische efficiëntie en performantie zijn noodzakelijk maar worden gedacht in functie van de dienstverlening aan de leden. Ze zijn nodig om de dienstverlening te kunnen continueren en verbeteren, om gebruikerswaarde te kunnen

blijven realiseren en verhogen. De coöperatieve cases die in vorig hoofdstuk werden beschreven, wensen geen winst te realiseren op kap van de leden door prijzen te hanteren die hoger zijn dan deze die nodig zijn om kosten te dekken en de nodige reserves op te bouwen en investeringen te doen, of door inferieure arbeidsvoorwaarden aan personeel aan te bieden. De meeste coöperatieve cases werken tegen kostprijs waarbij een winstmarge is ingebouwd die moet toelaten professionele dienstverlening tegen billijke arbeidsvoorwaarden te leveren en reserves op te bouwen om voldoende sterk te staan en investeringen te doen ter continuering en uitbreiding van de dienstverlening. In tweede instantie worden bijkomende financiële voordelen aan de leden toegekend. Hierop gaan we in paragraaf 4.1.4 verder in.

En last but not least is er ook de *zeggenschapsrelatie* met de leden. Het coöperatief model is niet alleen op vlak van dienstverlening en middeleninbreng een participatief model, het is dit ook op vlak van de aansturing van de organisatie. Het coöperatieve model staat voor een participatieve vorm van beheer en controle. Deelname aan de besluitvorming kan volgens Birchall en Simmons (2001) op verschillende manieren en ze maken hierbij een onderscheid tussen vijf hiërarchische niveaus:

- informatie verstrekken aan de vennoten over de werking en het beleid van de coöperatie en over de aangeboden producten of diensten;
- informatie ontvangen van de vennoten over hun behoeften, verwachtingen, visie, waarden,...;
- consultatie van de vennoten;
- deelname aan de besluitvorming door de vennoten;
- uitoefenen van controle door de vennoten.

In de onderzochte cases participeren leden in de besluitvorming via hun vertegenwoordiging in de raad van bestuur en hun deelname aan de algemene vergadering. Soms worden ook specifieke adviesraden, ledenkringen of gebruikersgroepen opgericht en worden ledenenquêtes gehouden. In heel wat coöperaties die actief zijn in de domeinen van zorg en huisvesting worden tevredenheidsenquêtes gehouden onder de leden-gebruikers en wordt hierover ook transparant gerapporteerd naar de leden toe. Open en transparante informatie over prijzen, kwaliteit en bedrijfsvoering (via nieuwsbrieven, website, persoonlijke communicatie met leden, jaarlijks verslag aan de leden) is voor de meeste onderzochte cases een evidentie.

Het principe van democratische besluitvorming bepaalt dat leden van coöperaties ook sociaal gezien 'eigenaar' zijn van hun coöperatie. Ze hebben een aandeel in het besluitvormingsproces van de coöperatie. In dit besluitvormingsproces wordt bepaald wat de missie en de objectieven van de coöperatie zijn en wordt controle op de realisatie ervan uitgeoefend. Het coöperatieve principe van gelijk stemrecht heeft hierbij tot gevolg dat coöperaties geen dominante aandeelhouders hebben. De link tussen stem en grootte van de kapitaalsinbreng is immers doorbroken. In

principe geldt ‘één man, één stem’, maar dit kan ook soepeler ingevuld worden als een beperking van stemrecht zoals dit bijvoorbeeld in de Belgische wetgeving ten aanzien van de ‘erkende’ coöperaties, in de Franse ten aanzien van de *sociétés coopératives d'intérêt collectif*, of in de Italiaanse sociale coöperaties is opgenomen.

Om te vermijden dat in het systeem van ‘een man - een stem’ één categorie van leden zou domineren omwille van hun numerieke overwicht, of om toe te laten dat oprichters of ‘morele referentiehouders’ (Develtere, 2006) voldoende stem zouden hebben, worden vaak correctiemechanismen ingevoerd. Zo kan men werken met categorieën van leden, waarbij binnen elke categorie het principe geldt van ‘een man - een stem’ en elke categorie wordt vertegenwoordigd in het bestuur. De bestuurders worden door de algemene ledenvergadering gekozen of bekrachtigd. Indien er een systeem wordt ingesteld waarbij alle leden bestuurders uit alle categorieën kunnen verkiezen, moeten die bestuurders zich presenteren en verantwoording afleggen aan alle types leden. Aan bepaalde categorieën van aandeelhouders kan vetorecht toegekend worden. Of men kan bepalen dat, vooraleer een beslissing wordt aanvaard, er een meerderheid van stemmen moet zijn binnen elke categorie.

Bij grotere coöperaties doet er zich vaak tendens voor naar een professionalisering van het bestuur, waardoor de macht van de algemene vergadering afneemt ten voordele van de professionele raad van bestuur (zie onder meer Develtere et al., 2005 en Gijssels et al., 2007). Toch vinden coöperaties vaak interessante oplossingen voor mogelijke ‘agency-problemen’,<sup>21</sup> bijvoorbeeld door de bestuurders te verplichten om vennoot te worden of een gemengde raad van bestuur te installeren, bestaande uit verkozen coöperanten uit de Algemene Vergadering enerzijds en externen, aangeduid door de Raad van Bestuur en bekrachtigd door de Algemene Vergadering anderzijds (Develtere et al., 2005).

#### 4.1.4 Coöperatief kapitaal

De kapitaalstructuur van coöperaties is typisch met een gedeelte vast kapitaal (verstrekt door oprichters) en een gedeelte variabel, terugtrekbaar of inruikbaar kapitaal. Coöperatieve aandelen worden niet op de beurs verhandeld, maar zijn ‘op naam’. Afhankelijk van de bepalingen in de statuten kunnen ze worden teruggegeven, doorverkocht of geruild. Het aantal aandeelhouders bedraagt minimum drie en kent geen maximum. Het adagium ‘zo klein als mogelijk, zo groot als haalbaar’ is de regel die door de meeste coöperaties impliciet of expliciet wordt gevolgd.

21 Agency-problemen treden op wanneer aandeelhouders geen duidelijk zicht hebben op de belangen die het management nastreeft. De handelingen die het management stelt zijn immers niet noodzakelijk altijd in het belang van de aandeelhouders. Het agencyprobleem wordt sterker naarmate de informatiekloof tussen aandeelhouders en het management groter wordt, maar kan gereduceerd worden door de belangen van de aandeelhouders en het management gelijk te laten lopen (Gijssels & Van Opstal, 2008a).

Vaak werkt men in grote coöperaties met kleine kernen, al dan niet georganiseerd als primaire coöperatie met de grote coöperatie als moeder of tweedegraadcoöperatie.

In traditionele coöperaties wordt enkel beroep gedaan op kapitaal dat door aandeelhouders wordt aangebracht, waarbij deze aandeelhouders ook gebruikers zijn, en wordt kapitaal opgebouwd door winst in te houden. In nieuwe coöperatieve vormen wordt ook kapitaal aangetrokken van leden-investeerders die zelf geen gebruikers zijn.

Hoe hoog het startkapitaal van een coöperatie moet zijn, is afhankelijk van de aard van de activiteiten en de eigen middelen die men nodig heeft om ze te kunnen uitvoeren. Voldoende eigen vermogen (aandelenkapitaal plus reserves) is van belang om, indien gewenst, verder extern kapitaal aan te trekken. De som van leningen en schulden moet kleiner zijn dan deze van aandelenkapitaal en reserves. Aandelenkapitaal is een bron van goedkoper kapitaal, in de zin dat de vergoeding die voor aandelenkapitaal betaald moet worden over het algemeen lager kan liggen dan deze die in de markt gevraagd wordt. Zeker in het geval de coöperatie kan beroep doen op (particuliere en institutionele) aandeelhouders die zich (rechtstreeks of onrechtstreeks, omwille van een persoonlijk gebruiksbelang of vanuit maatschappelijk engagement) betrokken weten bij het coöperatieve project en niet in de eerste plaats uit zijn op maximalisering van financieel gewin.

Omgekeerd geldt ook dat in sociale coöperaties en gemeenschapscoöperaties lidmaatschap in feite wordt losgekoppeld van aandeelhouderschap. Deze coöperaties richten zich niet alleen op leden-aandeelhouders, maar op de ruimere gemeenschap. Relevante stakeholders (klanten, werknemers) worden ook als 'lid' erkend zonder dat ze aandelen moeten kopen.

De meeste in vorig hoofdstuk beschreven coöperaties schakelen zich in in de rechtsvormen die voor 'non-profit organisaties', 'erkende coöperaties' (specifiek voor België) of 'vennootschappen met sociaal oogmerk' (eveneens specifiek voor België) bestaan. Als er winst wordt uitgekeerd, gebeurt dit steeds in beperkte mate (in België bij KB beperkt, momenteel tot 6%, voor erkende coöperaties en vennootschappen met sociaal oogmerk). In consumenten- en producentencoöperaties wordt winst, na opbouw van de wettelijk voorziene reserves, primair verdeeld onder vorm van coöperatieve teruggaven of *ristorno's* op basis van transacties.<sup>22</sup> In werknemerscoöperaties gaat het vooral om inkomensvoordelen.

Coöperaties wensen een langdurige financiële relatie met hun aandeelhouders op te bouwen. Coöperatief aandeelhouderschap is minder volatiel dan dat van beursgenoteerde ondernemingen. Men kan vrijwillig toetreden, maar coöperatieve aan-

<sup>22</sup> Een techniek die overigens door klassieke bedrijven werd overgenomen onder de vorm van klantenkaarten en een veelheid aan communicatiemiddelen, gadgets, happenings en andere identiteitsvormers voor trouwe klanten (Develtere et al., 2005). Het grote verschil dat een coöperatie op dat vlak kan maken is en blijft eigenaarschap: coöperanten zijn immers niet alleen gebruiker, maar ook eigenaar met alle daaraan gekoppelde rechten.

delen zijn aandelen ‘op naam’ en de overdracht ervan is gebonden aan de statutaire bepalingen van de coöperatie. De statuten van coöperaties schrijven bijvoorbeeld vaak voor dat vennoten enkel kunnen uitstappen gedurende de eerste zes maanden van het boekjaar of na het verstrijken van een minimumduur van aansluiting. Coöperatieve aandelen zijn niet alleen beperkt overdraagbaar, de waarde ervan blijft meestal ook constant. De combinatie van deze beide principes leidt ertoe dat coöperaties zichzelf niet aantrekkelijk maken voor speculatieve investeerders en beleggers die enkel uit zijn op de maximalisering van hun korte termijn financieel gewin. Ook externe investeerders die geen gebruiksrelatie hebben met de coöperatie maar wel betrokken zijn op de missie, visie en werking van de coöperatie gaan lange termijnverbintenissen met de coöperatie en zijn niet uit op maximalisering van korte termijn financieel gewin.

De financiële draagkracht van leden kan zeer uiteenlopend zijn. Ziet men het als zijn opdracht dienstverlening te bieden aan zorgbehoevende klanten, lagere inkomensgezinnen op zoek naar een woning of naar duurzame en betaalbare energie, of werkloze ouders op zoek naar opvang voor hun jonge kinderen om zelf een opleiding te kunnen volgen, dan moet men ofwel geen, of een heel lage drempel voor consumentenleden inbouwen (in Groot-Brittannië de bekende ‘1 Britse Pond’) en toelaten dat leden een inbreng van verschillende grootte doen, en/of inbreng in natura (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk) kunnen toestaan. Ook in coöperaties waar men werknemers wil laten participeren en in investeringscoöperaties kan men differentiëren naar draagkracht. Vaak wordt gewerkt met verschillende categorieën van leden die aandelen of aandelenpakketten van een verschillende grootte kunnen verwerven. Ook tussen coöperaties onderling kunnen systemen van onderlinge financiële solidariteit worden ontwikkeld (zoals in het voorbeeld van de Italiaanse mutuele fondsen voor de promotie en ontwikkeling van coöperaties, die jaarlijks gespijsd worden door 3% op de winsten van winstgevende coöperaties).

Naast door kapitaalsuitgifte wordt coöperatief kapitaal verder ook opgebouwd door (gedeeltelijke) inhouding van gerealiseerde winsten. Dit maatschappelijk kapitaal is ondeelbaar. Coöperaties doen, zo zagen we in de cases, ook beroep op achtergestelde leningen, renteloze of lage renteleningen en bancaire leningen (tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden). In sommige gevallen wordt bij aanvang beroep gedaan op risicokapitaal (in het geval het om vennootschappen gaat) en andere steunmaatregelen voor startende ondernemers, of startersleningen. Non-profit coöperaties genieten dan weer in veel landen van fiscale gunstmaatregelen en kunnen ook giften ontvangen.

In Belgische coöperaties met sociaal oogmerk, Italiaanse sociale coöperaties en Britse *community benefit* en *community interest companies* wordt een ‘asset lock’ ingesteld. Dit betekent dat de coöperatie niet kan worden ‘verkocht’ en dat bij ontbinding



het overblijvende kapitaal besteed dient te worden aan een gelijkaardig sociaal doel als dat waarvoor de coöperatie oorspronkelijk is opgericht.

#### 4.1.5 Een mix van inkomsten

Naast kapitaal hebben coöperaties in de domeinen van maatschappelijke dienstverlening een mix van private en publieke inkomsten. Coöperaties zijn ondernemingen en verkopen hun diensten op de markt (aan leden, of anderen). Er zijn dan ook de marktinkomsten afkomstig uit de verkoop van de dienstverlening. De overheid is in deze domeinen een belangrijke partner. Vaak is de overheid een aankoper van diensten. Daarnaast doet men in deze domeinen ook in belangrijke mate beroep op subsidies (van dagprijzen, van uren dienstverlening, van kilowatt uur groene elektriciteit, van huurprijzen of prijzen voor energiebesparende renovaties, ...) en projectfinanciering. In het geval men bovendien beroep doet op en daarbij opleiding en vorming verstrekt aan werknemers uit de kansengroepen, doen veel coöperaties ook beroep op tewerkstellingsmaatregelen.

#### 4.1.6 Externe meerwaarden

Ondernemingen die coöperatief werken realiseren potentieel ook externe maatschappelijke meerwaarden: aanwezigheid en continuïteit van de dienstverlening (bijvoorbeeld zorg- of nutscoöperaties in afgelegen, minder dicht bevolkte gebieden), toegankelijkheid van de dienstverlening met mogelijke mechanismen van onderlinge solidariteit, humaan karakter van de dienstverlening, opleiding en vorming (emancipatie en empowerment van de leden), professionele ondersteuning op vlak van management, sociale cohesie, kwaliteitsvolle tewerkstelling, zorg voor de gemeenschap en het milieu.

Zonder economisch surplus kunnen coöperaties niet beantwoorden aan de behoeften van hun coöperanten, maar ondernemingen die coöperatief ondernemen kennen een omgekeerde middel-doelrelatie (Develtere et al., 2005; Gijssels et al., 2007). Of zoals McPherson (1996) het stelt: *‘Capital is the servant, not the master of the organisation. Co-operatives exist to meet the needs of people.’* Het Groenboek<sup>23</sup> van de Europese Commissie over MVO verwijst naar deze omgekeerde middel-doelrelatie om aan te geven dat coöperaties een streepje voor hebben in het integreren van stakeholders: *‘An enterprise that is free from the primary need to provide a return to investors is also free to take a long-term view of the interests of its stakeholders, be they customers, employees or the wider community’.*

In coöperaties is gebruikswaarde kunnen blijven realiseren de primaire doelstelling. In de eerste plaats ten aanzien van de leden (de primaire stakeholders), maar ook ten aanzien van andere stakeholders. Soms, zoals in multistakeholdercoöpe-

---

23 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

raties, zijn die andere stakeholders mee in het ledencorps opgenomen, in klassieke coöperatieve modellen niet.

Voor coöperaties die zich situeren in domeinen van maatschappelijke dienstverlening zijn overheden vaak belangrijke stakeholders. Overheden besteden dienstverlening aan en uit of verlenen subsidies of fiscale voordelen aan coöperaties omdat ze een dienstverlening vertrekken die ze maatschappelijk belangrijk vinden maar die tegen volledige kostprijs onbetaalbaar zou zijn. Overheden controleren en reguleren ook de kwaliteit, de betaalbaarheid en de toegankelijkheid van de erkende, ondersteunde of gefinancierde maatschappelijke dienstverlening. Ze treden ook regulerend op met betrekking tot concurrentie en marktmechanismen.

Coöperaties beschouwen elkaar ook als stakeholders. Meer nog, ze trachten elkaar te versterken. In de Italiaanse sociale coöperaties ziet men een sterke onderlinge samenwerking in consortia (horizontale netwerken) en federaties en confederaties (verticale netwerken). In consortia wordt samen dienstverlening aangeboden (dezelfde dienstverlening in een ruim geografisch gebied of complementaire dienstverlening in eenzelfde gemeente), wordt aan kwaliteitsbewaking gedaan (bijvoorbeeld het consortium *PAN* op vlak van kinderopvang), worden onderling bij elkaar diensten afgenomen (bijvoorbeeld de type B coöperatie die het onderhoud op zich neemt van de type A coöperatie *SPEs*), en dergelijke Italiaanse coöperaties die winst realiseren staan ook (na aftrek van de wettelijke reserveopbouw) 3% van hun winst af aan een mutueel fonds voor de ontwikkeling en promotie van coöperaties. Ook in het Verenigd Koninkrijk werken coöperaties samen in een overkoepelende coöperatie (*CooperativesUK*) die de belangenbehartiging, promotie en ontwikkeling van coöperaties verzorgt. De International Co-operative Alliance (ICA) formuleert de samenwerking tussen coöperaties als zesde coöperatieve principe. De mate waarin samenwerking tussen coöperaties ook in de praktijk voorkomt, is deels afhankelijk van de sterkte van de coöperatieve beweging in hun land of sector. Het concept van een multistakeholdercoöperatie is volgens Pezzini (2006) overigens een logische invulling van het zevende coöperatieve principe (zorg voor de gemeenschap). In de Italiaanse *sociale coöperatie*, de Portugese *Cooperativa Solidariedade Social* en Frankrijk sinds 2001 het statuut van '*Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)*', waarbij een samenwerking tussen de werknemers, gebruikers, publieke overheden en andere betrokkenen verwacht wordt.

Bovendien hebben een aantal grote coöperaties vanuit hun historiek een bevoorrechte band met sociale bewegingen. In eerste instantie waren dit bewegingen van arbeiders, landbouwers en kleinhandelaren die de door middel van de coöperatie de welvaart en het welzijn van hun leden wilden verhogen. Meer recent ontstonden in het kielzog van de Derde Wereld- en de milieubewegingen ook coöperaties die het duurzaam of ethisch produceren en consumeren willen promoten. De coöperaties die op deze wijze ontstonden zijn vaak in meer of mindere mate

institutioneel verbonden met ‘hun’ maatschappelijke stakeholders en deze bepalen in belangrijke mate mee de koers die de coöperatie vaart (Develtere & Raymaekers, 2005; Gijselinckx et al., 2007).

Aldus zien we dat deze coöperaties zich in een ‘coöperatief trilemma’ bevinden: ze moeten voldoen aan de vereisten van de markt, zowel als van de overheid én de civiele maatschappij (Gijselinckx, Develtere & Raymaekers, 2006; Gijselinckx & Develtere, 2008).

## 4.2 Statuten van Vlaamse coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen

De doelstellingen, ledencategorieën, ledenvoordelen, kapitaalsopbouw én de wijze waarop de besluitvorming plaats vindt en leden hierin een plaats krijgen, worden steeds vastgelegd en uitgebreid beschreven in de statuten van de coöperatie. In volgende paragraaf zoomen we systematisch in op de statuten van de verschillende Vlaamse cases die in het vorig hoofdstuk reeds kort aan bod kwamen.

Statuten vormen de juridische fundering voor coöperaties. Men ziet er een blauwdruk in van de coöperatieve organisatie en werkwijze. Zo’n blauwdruk geeft weliswaar geen garantie op een specifieke organisatiecultuur en op actuele praktijken en gewoonten die in lijn zijn met het coöperatieve gedachtegoed. Heel wat eerder om opportunistische redenen opgerichte coöperaties hebben uitgebreide statuten die de samenstelling, rechten en verantwoordelijkheden van het leden-corps minutieus regelen, zonder dat de coöperatieve principes in de praktijk worden gebracht. Zeker wanneer de wetgever zelf geen vereisten stelt ten aanzien van die principes. Toch vormen statuten het onontbeerlijke raamwerk waarbinnen de coöperatie functioneert. Ze bepalen wat het doel is van de coöperatie, wie de leden zijn, welke bijdrage ze leveren tot het kapitaal van de coöperatie, welke aansprakelijkheid ze hebben en welke zeggenschap, wat de voorwaarden zijn voor toetreding en uittreding, hoe het bestuur en de controle geregeld worden, hoe bestuurders worden aangesteld en wat hun aansprakelijkheid is, hoe eventuele winsten kunnen worden verdeeld en wat de regeling is in geval van ontbinding en belangenconflicten. Een analyse hiervan toont aan op welke uiteenlopende wijze deze kwesties binnen het coöperatieve veld geregeld kunnen worden.

Een uitgebreide en gedetailleerde beschrijving van de statuten van de Vlaamse onderzochte cases vindt u in bijlage 1. In wat volgt maken we een analyse van de kernelementen van coöperaties per categorie van cases:

- cvba Ecopower (investeringscoöperatie (directe investering), opgericht in 1991);
- cvba Ecopuur (werknemerscoöperatie, opgericht in 2008);
- cvba Limburg Wind (investeringscoöperatie (indirecte investering) opgericht in 2010);

- cvba-vso Lilith (werknemerscoöperatie, opgericht in 2005);
- cvba-vso Landelijk Dienstencoöperatief (coöperatie van sociale bewegingen met mogelijkheid tot werknemersparticipatie, opgericht in 2005);
- cvba-vso Duwolim (managementcoöperatie, opgericht in 2008);
- cvba Wonen (management- en ontwikkelingscoöperatie in het domein van huisvestingscoöperatie, opgericht in 2003);
- cvba-vso E.M.M.A (ontwikkelingscoöperatie in het domein van woon-zorg, opgericht in 2008);
- cvba-vso Inclusie Invest (2011).

## 4.2.1 Eerste analyse vergelijking coöperatieve statuten Vlaanderen

### 4.2.1.1 Cvba Ecopower-Cvba Ecopuur-Cvba Limburg wind

#### Situering

De eerste drie coöperatieve vennootschappen focussen alle drie op alternatieve, hernieuwbare energieproductie.

Ecopower en Limburg Wind zijn erkend door de Nationale Raad voor de Coöperatie. Dit betekent dat ze aan de volgende voorwaarden moeten voldoen:

- de toetreding tot de coöperatieve vennootschap is vrij (geen dwang, toetredingsvoorwaarden zijn objectief en niet-discriminerend);
- de aandelen scheppen dezelfde rechten en verplichtingen (maar verschillende aandelen categorieën zijn mogelijk, die verschillende rechten en verplichtingen scheppen voor de vennoten per categorie);
- de stemming van de vennoten op de algemene vergadering is democratisch (gelijk stemrecht, verschillende opties zijn mogelijk, maar mogen nooit de beperking van een tiende te boven gaan);
- de bestuurders en commissarissen worden door de algemene vergadering van de vennoten benoemd;
- de aan de vennoten uitgekeerde rentevoet is beperkt (momenteel 6%);
- het mandaat van bestuurders en commissarissen is niet bezoldigd;
- de vennoten-klienten genieten van *ristorno's* (dit is niet verplicht maar indien de vennootschap het wel doet, dan is het ten belope van de transacties die de vennoot met de vennootschap heeft verricht);
- de vennootschap heeft als doel in de behoeften van haar vennoten te voorzien (vennoten een voordeel verschaffen bij de bevrediging van hun beroeps- of particuliere behoeften).

## Vergelijkende analyse

### *Doel*

Alle drie hebben een gelijkaardig doel: het gaat immers om ondernemingen die gespecialiseerd zijn in alternatieve, hernieuwbare energie (energie coöperaties):

- Ecopower is eerder een investeringscoöperatie die investeert in hernieuwbare energie en haar leden ook de mogelijkheid geeft energie aan te kopen die door de projecten waarin ze investeert wordt opgewekt (model van directe investering);
- Limburg Wind is een investeringscoöperatie die investeert in andere ondernemingen die duurzame energie produceren (model van indirecte investering). Ze werd pas opgericht in 2010 (er was nog geen jaarrekening terug te vinden bij de Nationale Bank);
- Ecopuur is een coöperatie van werknemers die samen een onderneming vormen die gespecialiseerd is in ecologie toepassingen voor de bouw, algemene bouwtoepassingen, energie audits, aankoop-verkoop huizen, patrimoniumbeheer, ...

### *Activiteit*

Limburg Wind:

- werving van coöperatief kapitaal voor de oprichting van ondernemingen werkzaam in deze sector, het verenigen van verbruikers van alternatieve, duurzame en hernieuwbare energie, bevordering en promotie van hernieuwbare energie. Ze kan werkingsmiddelen ter beschikking stellen van de NV Limburg win(d)t. Daartoe kan de vennootschap samenwerken, deelnemen in en belangen nemen in andere ondernemingen;
- momenteel heeft zij de in huidige openbare aanbidding opgehaalde gelden uitgeleend aan Aspiravi NV (windmolenpark).

Ecopuur:

- energieadvies, energietechniek, energiebeheer;
- investeren in duurzame energieprojecten, mensen sensibiliseren voor rationeel energiegebruik en hernieuwbare energie, hernieuwbare energie leveren aan de coöperanten.

### *Kapitaal/ aandeel*

Ecopower:

- bij Ecopower is het vast gedeelte van het kapitaal 18 600 euro en zijn er een veranderlijk aantal aandelen met een waarde van 250 euro per aandeel maar is het aantal aandelen wel beperkt tot 50 per persoon (art. 5-6);
- volgens Ecopower waren er in 2009 24 500 aandeelhouders en was er een kapitaal van 20 655 250 euro;

- volgens de jaarrekening van 2009 werd er 1 266 156 euro winst gemaakt, waarbij 991 931 euro werd uitgekeerd als vergoeding van het kapitaal, 63 308 euro aan de wettelijke reserves werd toegekend en 210.917 euro aan de beschikbare reserves;
- de aandelen kunnen enkel afgestaan of overgedragen worden aan vennoten na akkoord van de raad van bestuur bij een drie vierde meerderheid;

#### Ecopuur:

- Ecopuur heeft een kapitaal met een vast gedeelte van 18 600 euro, vertegenwoordigd door 186 aandelen met een nominale waarde van 100 euro per aandeel. De 3 vennoten (natuurlijke personen) vernoemd in de statuten hebben elk 62 aandelen binnen het vaste gedeelte van het kapitaal (art. 5-6);
- volgens de jaarrekening van 2009 is de prijs voor een aandeel 361,18 euro. A aandelen waren in boekjaar 2009 goed voor 18 600 euro, B aandelen (=veranderlijk kapitaal) voor 90 000 euro;
- men is van plan om in de toekomst (2011) een statutenwijziging door te voeren om zo verschillende categorieën aandelen te maken: A (stichters, elk één stem), B (de grotere kapitaalverschaffers, categorie heeft 1 stem), C (kleinere aandeelhouders (personeelsleden, klanten, sympathisanten), categorie heeft 1 stem). In 2010 heeft Trividend 90 295 euro ingebracht als kapitaal, goed voor 250 aandelen. Trividend zou onder categorie B vallen.

#### Limburg Wind:

- bij Limburg Wind bedraagt het vast gedeelte van het kapitaal 60 000 euro. Men maakt een onderscheid tussen A aandelen (125 euro per aandeel, maximum 20 per vennoot) en B aandelen (5 000 euro per aandeel). B aandelen zijn voorbehouden voor de oprichters, zijnde LRM, Hefboom cvba, Aspiravi en Nuhma. Zij krijgen ook meer bestuursmandaten in de raad van bestuur (maximum 4, waarbij steeds 1 bestuurder benoemd per oprichter) en benoemen ook de voorzitter en ondervoorzitter. De raad van bestuur kan ook slechts geldig beslissen als minstens 2 B bestuurders aanwezig zijn en voor sleutelbeslissingen (opstellen van de vennootschap voor toetreding en het bepalen van toetredingsvoorwaarden; de toetreding, uittreding, terugneming en uitsluiting van vennoten categorie B; de goedkeuring van overdrachten van effecten van de vennootschap; de uitkering van interim-dividenden en de goedkeuring van het voorstel aan de algemene vergadering tot uitkeringen van dividenden en desgevallend verdeling van het liquidatiesaldo, ...) is er steeds instemming nodig van de aanwezige of vertegenwoordigde B bestuurders (art. 5, 6,18, 20);
- er is bij Limburg Wind bijgevolg sprake van verschillende groepen aandeelhouders, een koppeling met het bestuur en meervoudig stemrecht;
- volgens Limburg Wind zijn er op dit moment 2 199 aandeelhouders;
- categorie A bevat volgens de prospectus van 2010 2 460 375 euro aan aandelenkapitaal, categorie B 600 000 euro aan aandelenkapitaal.

Bij Ecopuur en Limburg Wind kunnen aandelen slechts onder vennoten overgedragen worden na goedkeuring van de raad van bestuur.

#### *Toetreding/ uittreding/ uitsluiting*

Alle statuten verwijzen naar het onderschrijven van ten minste één aandeel voor toetreding. Aanvaarding gebeurt door de raad van bestuur.

Dit kan in Limburg Wind wel worden beperkt afhankelijk van het reeds verzamelde kapitaal in verhouding tot de geplande projecten of kan gedurende een periode alleen open zijn voor toetreding voor natuurlijke of rechtspersonen met woonplaats/zetel in een bepaald gebied.

Bij Ecopower en Limburg Wind kan uittreding pas vanaf het zesde jaar (art. 10 en 13).

#### *Scheidingsaandeel*

Er wordt verwezen naar de uitkering van de waarde van het aandeelbewijs zoals blijkt uit:

- balans van het boekjaar waarin ontslag werd genomen (Ecopower) (art. 11);
- jaarrekening van het boekjaar waarin het lidmaatschap ophield, rekening houdend met de minderwaarde (Ecopuur) (art. 11);
- goedgekeurde balans van het lopende boekjaar, met uitzondering van de reserves, in voorkomend geval na aftrek van de belastingen waartoe de terugbetaling aanleiding kan geven Men heeft recht op maximaal de nominale waarde en men kan geen aanspraak maken op de reserves (Limburg wind) (art. 15).

Bij Ecopuur kan de uitgesloten vennoot geen aanspraak maken op het scheidingsaandeel (art. 10).

#### *Stemrecht*

In de algemene vergadering heeft iedere vennoot recht op één stem.

- bij Ecopower is er bedongen dat elke vennoot slechts één andere vennoot mag vervangen;
- bij Limburg Wind is echter voorzien in een andere regeling: A aandelen hebben 1 stem, B aandelen (oprichters) hebben 40 stemmen. Bij Limburg wind is er wel bepaald dat niemand (voor zichzelf en als lasthebber) aan de stemming mag deelnemen voor een groter aantal stemmen dan één tiende van de som van de in de algemene vergadering aanwezige of vertegenwoordigde stemmen (art. 25 en 29).

#### *Winstverdeling*

Alle organisaties verwijzen in de statuten naar de wettelijke regeling waarbij 5% naar de wettelijke reserve gaat. Alle drie verwijzen ook naar de uitkering van een

dividend, rekening houdend met het maximumpercentage bepaald in het KB van 8 januari 1962.

In de prospectus voor de openbare aanbieding van aandelen (oktober 2010, p. 45) wordt vermeld dat Limburg Wind verwacht op basis van haar winstprognose een jaarlijks dividend te kunnen uitbetalen aan haar vennoten van minimum 4%, op voorwaarde dat de algemene vergadering van Limburg Wind tot winstuitkering beslist.

Ecopuur deelt mee dat de winst van boekjaar 2009 (429 892 euro) voor een gedeelte als tantième is uitgekeerd aan de drie aandeelhouders/bestuurders (146 250 euro) omdat zij lage bezoldigingen ontvangen en het overgrote deel is geherinvesteerd in de onderneming, voornamelijk in de voorraad.

Wat het overschot betreft zijn er verschillen: bij Ecopower gaat het naar een reservefonds of naar speciale fondsen (art. 34), bij Ecopuur wordt het gereserveerd of uitgekeerd (art. 31) en bij Limburg Wind wordt er niets vermeld.

Alle statuten verwijzen specifiek naar de *ristorno*, a rato van de verrichtingen die men met de vennootschap heeft gedaan.

#### *Ontbinding*

Bij ontbinding wordt het overschot, na afbetaling van schulden en lasten, bij Ecopower en Limburg Wind, eerst besteed aan het terugbetalen van stortingen uitgevoerd voor de volstoring van de aandelen (art. 37).

Bij Ecopower wordt er hierna expliciet verwezen naar het geven van het overschot aan een ‘instelling die werkt aan alternatieve energieproductie of de bescherming van monumenten’ (art. 37).

Bij Limburg Wind wordt er louter gezegd dat de raad van bestuur en de vereffenaars hieromtrent een voorstel aan de algemene vergadering zullen doen, maar wel rekening moeten houden met de doelstellingen van de vennootschap (art. 36).

Bij Ecopuur wordt het overschot onder de vennoten verdeeld naar verhouding van het aantal aandelen (art. 34).

#### *Participatie overheid?*

De overheid participeert niet rechtstreeks mee in de coöperaties Ecopower en Ecopuur, maar kan natuurlijk steeds een aandeel kopen. Bij Limburg Wind zien we dat de oprichtende vennoten bijna allemaal overheidsinstellingen zijn. LRM nv (met als aandeelhouders het Vlaams Gewest en PMV), Aspiravi nv (met als aandeelhouders 95 gemeenten), Nuhma nv (met als aandeelhouders 44 gemeenten).



**Besluit**

- Deze drie organisaties zijn werkzaam op het vlak van alternatieve, hernieuwbare energie.
- Wel is er sprake van verschillende activiteiten. Ecopower investeert in duurzame energieprojecten & levert hernieuwbare energie aan coöperanten, Limburg Wind stelt werkmiddelen ter beschikking aan ondernemingen op vlak van hernieuwbare energie en Ecopuur geeft energieadvies en doet aan energietechniek en -beheer.
- Ecopower en Limburg Wind zijn erkend door de Nationale raad voor de coöperatie, Ecopuur niet. Toch volgt Ecopuur de principes van gelijk stemrecht (één man, één stem), de aan de vennoten uitgekeerde rentevoet is beperkt en het mandaat van de bestuurders is niet bezoldigd.
- Ecopower heeft het grootste aantal aandeelhouders (24 500) en kapitaal. Ecopuur het kleinste aantal aandeelhouders (3) en kapitaal. Bij de winstverdeling ziet men dat alle drie organisaties een dividend uitkeren (of de bedoeling hebben om uit te keren). Bij ontbinding wordt het overschot bij Ecopuur onder de vennoten verdeeld, terwijl bij Ecopower wordt het overschot gegeven aan een instelling die werkt aan alternatieve energieproductie of de bescherming van monumenten.
- Bij Ecopower kunnen aandelen enkel afgestaan of overgedragen worden aan vennoten na akkoord van de raad van bestuur bij een drie vierde meerderheid, bij Ecopuur en Limburg Wind is er ook een voorafgaandelijke goedkeuring nodig van de raad van bestuur.
- Limburg Wind werd voor het grootste deel opgericht door nv's die de overheid als aandeelhouder hebben. Men ziet bij Limburg Wind dat er twee groepen aandeelhouders zijn, een koppeling met het bestuur en een meervoudig stemrecht. B aandeelhouders krijgen meer macht: B aandelen krijgen meer bestuursmandaten in de RvB en de RvB kan slechts geldig beslissen als minstens twee B bestuurders aanwezig zijn. Voor sleutelbeslissingen is er steeds de instemming nodig van de aanwezige of vertegenwoordigde B bestuurders.
- Alle statuten verwijzen naar het onderschrijven van ten minste één aandeel voor toetreding. Aanvaarding gebeurt door de raad van bestuur.
- Bij Limburg Wind kan de toetreding worden beperkt afhankelijk van het reeds verzamelde kapitaal in verhouding tot de geplande projecten of kan gedurende een periode alleen open zijn voor toetreding voor natuurlijke of rechtspersonen met woonplaats/zetel in een bepaald gebied.
- Bij Ecopower en Limburg Wind kan uittreding pas vanaf het zesde jaar.
- Bij Ecopuur kan de uitgesloten vennoot geen aanspraak maken op het scheidingsaandeel.

- In de algemene vergadering heeft iedere vennoot recht op één stem. Bij Limburg Wind is er een verschil: daar hebben A aandelen 1 stem en B aandelen 40 stemmen. Hier moet men de gelijkheid van aandeelhouders dus nuanceren.
- Bij Ecopower is er bedongen dat elke vennoot slechts één andere vennoot mag vervangen.
- Bij Limburg Wind is er wel bepaald dat niemand (voor zichzelf en als lasthebber) aan de stemming mag deelnemen voor een groter aantal stemmen dan één tiende van de som van de in de algemene vergadering aanwezige of vertegenwoordigde stemmen (art. 25 en 29).

## Overzicht

	<b>Ecopower</b>	<b>Ecopuur</b>	<b>Limburg wind</b>
<b>Erkenning</b>	NRC	/	NRC
<b>Categorie ah</b>	Eén Aandelen beperkt tot 50 pp	Momenteel één Statutenwijziging op komst	A aandelen: B aandelen: oprichters
<b>Bestuursmandaten RvB</b>	/	/	B ah: max. 4, benoemen voorzitter en ondervoorzitter
<b>Geldig beslist RvB</b>	/	/	Minstens 2 B bestuurders aanwezig Sleutelbeslissingen: steeds instemming B bestuurders nodig
<b>Toetreding</b>	Eén aandeel onderschrijven Aanvaarding RvB	Eén aandeel onderschrijven Aanvaarding RvB	Eén aandeel onderschrijven Aanvaarding RvB Kan beperkt worden
<b>Uittreding</b>	Vanaf het zesde jaar RvB/afgev bestuurder	Goedkeuring RvB Vooropzeg bij aangetekend schrijven van 3 maand	Vanaf het zesde jaar Aangetekende brief RvB
<b>Kapitaal terug na uittreding/uitsluiting</b>	Recht op uitkering van de waarde van zijn aandeel- bewijs zoals blijkt uit het balans van het boekjaar waarin ontslag/uitsluiting werd genomen	Scheidingsaandeel wordt berekend op basis van de jaarrekening van het boekjaar waarin het lidmaatschap ophield en gebeurlijk reke- ning gehouden met de min- derwaarde Uitgesloten vennoot heeft geen recht op scheidingsaan- deel	Recht op de tegenwaarde van zijn aandelen, zoals die blijkt uit de goedgekeurde balans van het lopende boekjaar, met uitzondering van de reserves, in voorko- mend geval na aftrek van de belastingen waartoe de terugbetaling aanleiding kan geven Recht op maximaal de nominale waarde en kan geen aanspraak maken op reserves Er wordt rekening gehouden met de boekhoudkundige minwaarde van de aandelen
<b>Vergoeding op K</b>	Beperkt tot max. rentevoet KB erkenning NRC	Beperkt tot max. rentevoet KB erkenning NRC	Beperkt tot max. rentevoet KB erkenning NRC
<b>Stemrecht (AV)</b>	Iedere vennoot=één stem	Iedere vennoot=één stem	A a= 1 stem B a= 40 stemmen Niemand mag aan de stem- ming deelnemen voor een groter aantal stemmen dan één tiende van de som van de in de AV aanwezige of vertegenwoordigde stemmen

#### 4.2.1.2 Cvba-vso Lilith – Cvba-vso Landelijk Dienstencoöperatief

##### Situering

De volgende cases zijn niet erkend door de NRC, maar hebben wel de label van vennootschap met sociaal oogmerk aangenomen. We sommen de voorwaarden hieronder op waaraan de onderneming moet voldoen om zich 'vso' te mogen noemen:

- de vennoten streven geen of een beperkt vermogensvoordeel na;
- een nauwkeurige omschrijving wat het sociale oogmerk is van de activiteiten die ze overeenkomstig het doel van de vennootschap verrichten, waarbij het voornaamste oogmerk niet mag bestaan in het verlenen van een onrechtstreeks vermogensvoordeel aan de vennoten;
- een omschrijving op welke wijze de winst wordt besteed overeenkomstig het interne en externe oogmerk van de vennootschap met inachtneming van de hiërarchie vastgelegd in de statuten van de vennootschap en op welke wijze de reserves worden gevormd;
- niemand mag aan de stemming in de algemene vergadering deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen; dit percentage wordt op een twintigste gebracht wanneer een of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de vennootschap;
- het beperkte rechtstreekse vermogensvoordeel dat de vennootschap aan de vennoten uitkeert, mag niet hoger zijn dan de rentevoet vastgesteld door de Koning ter uitvoering van de wet van 20 juli 1955 houdende instelling van een Nationale Raad voor de Coöperatie, toegepast op het werkelijk gestorte bedrag van de aandelen;
- de bestuurders of zaakvoerders moeten ieder jaar een bijzonder verslag uitbrengen over de wijze waarop de vennootschap toezicht heeft uitgeoefend op het oogmerk dat zij overeenkomstig het 2<sup>o</sup> heeft vastgesteld; dat verslag moet inzonderheid aangeven dat de uitgaven inzake investeringen, inzake de werkingskosten en bezoldigingen bestemd zijn om de verwezenlijking van het sociale oogmerk van de vennootschap te bevorderen;
- ieder personeelslid moet de mogelijkheid worden geboden om uiterlijk één jaar na zijn indienstneming door de vennootschap, de hoedanigheid van vennoot te verkrijgen. Deze bepaling is niet van toepassing op de personeelsleden die niet volledig handelingsbekwaam zijn;
- personeelsleden die niet langer door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap zijn gebonden, uiterlijk één jaar na het einde van die overeenkomst, kunnen desgewenst afstand doen van de hoedanigheid van vennoot;

- na de aanzuivering van het hele passief en de terugbetaling aan de vennoten van hun inbreng, krijgt hetgeen na de vereffening overblijft, een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.

### Vergelijkende analyse

#### *Doel*

Beide organisaties hebben een gelijkaardig doel, het gaat om coöperatieve vennootschappen die (huishoudelijke) diensten leveren aan particulieren, waaronder diensten zoals beschreven in de federale regeling op de dienstencheques:

- bij het Landelijk Dienstencoöperatief wordt er expliciet vermeld dat het een activiteitencoöperatie is. Zij werd opgericht door 3 vzw's: Landelijke thuiszorg vzw, Landelijke kinderopvang vzw en Stekelbees vzw;
- Lilith verwijst tevens naar het creëren van duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling voor kansengroepen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij werd opgericht door drie natuurlijke personen.

#### *Activiteit*

- landelijk dienstencoöperatief: huishoudhulp & strijkdiensten;
- Lilith: professioneel huishoudhulpbedrijf.

#### *Sociaal oogmerk*

Beiden hebben een omschrijving van hun sociaal oogmerk opgenomen, maar alleen bij het Landelijk Dienstencoöperatief wordt er in de statuten expliciet verwezen naar de jaarlijkse opmaak van een bijzonder verslag.

Bij het Landelijk Dienstencoöperatief wordt er verwezen naar de sociale economie, met als sociaal oogmerk het verlenen van huishoudelijke hulp aan in België wonende particulieren in het kader van de reglementering van de dienstencheques. In het bijzonder wil de vennootschap huishoudelijke hulp en bijstand verlenen aan ouderen, zieken en mindervaliden en hen kansen bieden om zelfstandig te kunnen blijven leven.

Bij Lilith gaat het om:

- bijdragen aan de levenskwaliteit van klanten en medewerk(st)ers;
- op maatschappelijk vlak wil de onderneming bijdragen aan een opwaardering van het takenpakket 'huishouden', de verdere ontwikkeling en verspreiding van het managementconcept (zelfsturing en coaching) en een warme maatschappij;
- zorg voor het milieu.

### *Kapitaal/aandeel*

Het vast gedeelte van het kapitaal bedraagt 6 200 euro bij het Landelijk Diensten-coöperatief (art. 5). Het is vertegenwoordigd door 62 A aandelen (of hoofdaandelen), het veranderlijk gedeelte van het kapitaal is vertegenwoordigd door B aandelen. Nieuwe aandelen worden steeds a pari uitgegeven, namelijk aan een nominale waarde van 100 euro (art. 7):

- A vennoten zijn de oprichtende vennoten (hetzij zij die later met unaniem akkoord van de kernvennoten één of meer A aandelen verwerven of onderschreven hebben). A aandeelhouders hebben het voorkeurrecht over aandelen bij elke verhoging van het vaste gedeelte van het kapitaal. Slechts daarna kunnen derden intekenen mits zij voldoen aan alle statutaire voorwaarden en mits eenparig akkoord van alle houders van A aandelen;
- B vennoten zijn personeelsleden die minstens één B aandeel hebben onderschreven, alle andere natuurlijke personen die de doelstellingen van de vennootschap en het sociaal oogmerk van de vennootschap onderschrijven en die minstens 10 B aandelen hebben onderschreven en rechtspersonen die de doelstellingen van de vennootschap onderschrijven en die minstens 50 B aandelen hebben onderschreven (art. 11). B aandeelhouders hebben het voorkeurrecht bij elke verhoging van het veranderlijk gedeelte van het kapitaal.

Volgens de jaarrekening van 2009 had het Landelijk dienstencoöperatief 600 400 euro kapitaal. Volgens de jaarrekening van 2009 bedroeg het kapitaal 600 400 euro. Landelijke Thuiszorg vzw heeft 58 A aandelen en 5 942 B aandelen, Landelijke Kinderopvang vzw heeft 2 A aandelen en Stekelbees vzw heeft 2 A aandelen. Landelijke Thuiszorg vzw heeft bijgevolg de meeste aandelen.

Gekoppeld hieraan is de verkiezing van bestuurders in de raad van bestuur: kandidaten moeten voorgedragen worden uit een kandidatenlijst voorgedragen door A vennoten (art. 14).

De overdracht of overgang van aandelen is in principe niet vrij. In geval van overlijden van een vennoot hebben de erfgenamen of de rechtsopvolgers enkel recht op de waarde van het aandeel als vastgesteld voor het scheidingsaandeel. De hoofdaandelen A zijn beperkt overdraagbaar. Zij kunnen worden overgedragen onder levenden of overgaan bij overlijden op naam van de overblijvende houders van de A-aandelen in verhouding tot hun respectievelijke participatie in het vaste gedeelte van het kapitaal of, mits unaniem akkoord van alle houders van de A-aandelen, aan een derde die voldoet aan de voorwaarden gesteld voor deze categorie vennoten en die ook wordt aanvaard als vennoot (art. 9).

Bij Lilith bedraagt het vast gedeelte van het kapitaal 18 600 euro bestaande uit aandelen met een waarde van 100 euro (art. 5). De eerste van de 3 oprichtende vennoten heeft 166 aandelen (deze persoon is statutair bestuurder en kan slechts worden afgezet met naleving van de quorum- en meerderheidsvereisten voorzien

voor wijziging van de statuten en mits gegronde redenen), de twee laatste oprichtende vennoten hebben elk 10 aandelen (samen 186 aandelen).

Er zijn drie categorieën aandelen/vennoten:

- A zijn de werkende vennoten-bestuurders of werkende vennoten;
- B zijn de stille vennoten;
- C zijn de vennoten-personeelsleden (art. 12 bis).

De C vennoten hebben het recht om uiterlijk één jaar na hun indienstneming door de vennootschap de hoedanigheid van vennoot te verkrijgen door het verwerven van één of meer aandelen.

Volgens Lilith zijn er momenteel 4 vennoten, 2 in categorie A en 2 in categorie B. Tot op vandaag zijn er geen aandeelhouders categorie C omdat er tot nu toe geen interesse is.

Bij Lilith kunnen aandelen alleen aan vennoten worden overgedragen onder levenden of overgaan bij overlijden, op voorwaarde dat de overdracht wordt goedgekeurd door de raad van bestuur (art. 10).

#### *Aanvaarding/ uittreding/ uitsluiting vennoot*

Bij het Landelijk Dienstencoöperatief hangt het af van de categorie om te weten op hoeveel aandelen men moet inschrijven: bij A vennoten (oprichters) één of meer, bij B vennoten-personeelsleden minstens één, bij B vennoten-andere natuurlijke personen minstens 10, bij B vennoten-rechtspersonen minstens 50.

De raad van bestuur beslist over de aanvaarding (alook over de uittreding en uitsluiting).

Uitsluiting kan bij het Landelijk Dienstencoöperatief om gegronde redenen, indien men de statuten of de interne reglementen niet naleeft, indien men weigert zich te onderwerpen aan de beslissingen van de algemene vergadering of van de raad van bestuur, indien men aan zijn verplichtingen tegenover de vennootschap tekort komt, wanneer men handelingen verricht die strijdig zijn met de doelstellingen of de belangen van de vennootschap (art. 12).

Het scheidingsaandeel verschilt naargelang het type aandeel:

- bij A aandelen wordt bij iedere overdracht of overgang van A aandelen de overdrachtprijs op dezelfde wijze berekend als voor het scheidingsaandeel bepaald voor B aandelen;
- bij B aandelen neemt men het gestorte bedrag, zonder enig deel in de reserves of in enige winst.

De uitbetaling zal zonder interest gebeuren binnen het jaar vanaf het ophouden van het lidmaatschap of vanaf de kennisgeving aan de raad van bestuur van het verzoek tot terugneming van de aandelen (art. 10).

Bij Lilith kan er toegetreten worden door alle natuurlijke en rechtspersonen die door de raad van bestuur worden aanvaard en die inschrijven op één of meer aandelen.

Uitsluiting kan van iedere vennoot die de statuten of het reglement van inwendige orde niet naleeft, of die persoonlijke handelingen stelt die strijdig zijn met de belangen van de vennootschap, of haar nadeel of schade berokkenen of kunnen berokkenen, of om een andere gegronde reden. Op voorstel van één of meer vennoten of van de raad van bestuur, wordt de vennoot uitgesloten door de algemene vergadering (art. 15).

Bij het scheidingsaandeel heeft men recht op terugbetaling van het bedrag dat op hun aandelen gestort was, vermeerderd met een interest gelijk aan de gemiddelde basisrente (zonder getrouwheids- of aangroeipremie) die een gewoon spaarboekje bij de Belgische banken zou hebben opgebracht (pro rata temporis). Van deze vermeerdering worden de winstuitkeringen afgetrokken die op die aandelen reeds werden toegekend. Ingeval van uitsluiting wordt enkel het gestorte bedrag terugbetaald. De interest mag niet hoger zijn dan de rentevoet die de Koning vaststelt ter uitvoering van de wet houdende instelling van de Nationale raad voor de coöperatie (art. 16).

#### *Stemrecht*

Bij beide organisaties wordt vermeld dat iedere vennoot in de algemene vergadering recht heeft op één stem. Niemand mag aan de stemming in de algemene vergadering deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen (en op een twintigste als het gaat om een of meer vennoten die de hoedanigheid hebben van personeelslid van de vennootschap).

Bij het Landelijk Dienstencoöperatief wordt vermeld dat de algemene vergadering slechts geldig kan beraadslagen indien minstens één vennoot A aanwezig of vertegenwoordigd is.

Besluiten worden ook steeds genomen overeenkomstig de hoger gezegde meerderheden van de aanwezige en vertegenwoordigde stemmen met dien verstande dat bovendien dezelfde meerderheid van de stemmen dient te worden bereikt onder de aanwezige of vertegenwoordigde vennoten A (art. 31).

Bij Lilith hebben vennoten A een vetorecht betreffende alle beslissingen van de buitengewone algemene vergadering en betreffende de beslissingen van de gewone en bijzondere algemene vergadering die in het reglement van inwendige orde zullen worden bepaald (art. 33).

Eén vennoot mag niet meer dan twee andere vennoten vertegenwoordigen.



### *Werknemersparticipatie*

Bij Lilith wordt vermeld dat vennoten C (personeelsleden) die door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap zijn verbonden en volledig handelingsbekwaam zijn, het recht hebben om uiterlijk één jaar na hun indienstneming door de vennootschap de hoedanigheid van vennoot te verkrijgen door het verwerven van één of meer aandelen. Zodra zij niet langer door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap zijn verbonden, hebben zij het recht uiterlijk één jaar na het einde van hun arbeidsovereenkomst uit te treden uit de vennootschap zonder dat zij instemming behoeven van de raad van bestuur. Het reglement van inwendige orde kan één en ander nader uitwerken (art. 12 bis).

Bij het Landelijk Dienstencoöperatief wordt verwezen naar personeelsleden die handelingsbekwaam zijn en die met succes de proefperiode, bepaald in hun arbeidsovereenkomst met de vennootschap, hebben beëindigd en die minstens één B aandeel hebben onderschreven. De uittreding wordt ook geregeld. Vennoten B die personeelsleden zijn van de vennootschap verliezen hun hoedanigheid van vennoot vanaf het ogenblik van het beëindigen van de arbeidsrelatie met de vennootschap om welke reden ook en dit met ingang van de datum van de kennisgeving van de beëindiging, tenzij zij voldoen aan de statutaire voorwaarden om vennoot B te zijn die geen personeelslid zijn (art. 12). De uittreding lijkt dus strenger geregeld dan in de wetgeving: het personeelslid heeft na het beëindigen van de arbeidsrelatie niet de keuze om uit te treden, maar de verplichting.

### *Winstverdeling*

Beide organisaties verwijzen in de statuten naar de wettelijke regeling waarbij 5% naar de wettelijke reserve gaat.

Het Landelijk Dienstencoöperatief verwijst naar de algemene vergadering die jaarlijks soeverein moet beslissen maar dat de nettowinst wel moet aangewend worden om het sociaal doel te verwezenlijken. De winst die niet onmiddellijk wordt besteed overeenkomstig het sociaal oogmerk zal worden geplaatst op een belastingvrije reserve. De aldus gereserveerde sommen kunnen enkel worden aangewend ter realisatie van het sociaal oogmerk. Er worden bijgevolg geen dividenden uitgekeerd (art. 35).

Volgens de jaarrekening van 2009 werd de winst (901 415 euro) overgeboekt naar de belastingvrije reserves.

Lilith verwijst ook naar de algemene vergadering die mag beslissen hoe het saldo wordt aangewend, indien wordt beslist tot vergoeding van kapitaal, mag die niet hoger zijn dan de rentevoet van het NRC. Vennoten A krijgen een preferent dividend, rekening houdend met de maximale rentevoet. De nog beschikbare winst wordt dan toegekend aan de 'overige aandelen' (art. 37).

Volgens de jaarrekening van 2009 bedroeg de winst 24 350 euro. De winst werd uitgekeerd volgens vergoeding van het kapitaal ten belope van 4 898 euro (volgens Lilith wegens uitstap van een vennoot).

Er wordt niet verwezen naar een *ristorno*.

### *Ontbinding*

Bij *ontbinding* wordt het *overschot*, na afbetaling van schulden en lasten en na terugbetaling van de vennoten van hun inbreng (bij Landelijk Dienstencoöperatief gebeurt de terugbetaling in evenredigheid tot het aantal aandelen dat men bezit indien er niet voldoende middelen blijken te zijn (art. 37); bij Lilith is er voorrang bij terugbetaling aan aandelen (met interest) A indien het beschikbare saldo niet toelaat aan alle aandelen een interest uit te keren) (art. 40), wordt bij beiden aan het saldo een bestemming gegeven die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.

### **Besluit**

- Deze twee organisaties zijn werkzaam op vlak van huishoudhulp.
- Alleen bij het Landelijk Dienstencoöperatief wordt in de statuten expliciet verwezen naar het bijzonder verslag in het kader van het sociaal oogmerk. Er is geen werknemersparticipatie in de praktijk bij beide organisaties. De uittredingsregeling voor personeelsleden-vennoten lijkt strenger te zijn bij het Landelijk Dienstencoöperatief omdat men verplicht is uit te treden vanaf de beëindiging van de arbeidsrelatie.
- Het Landelijk Dienstencoöperatief bezit 6 200 euro aan vast kapitaal, Lilith 18 600 euro. Er zijn drie categorieën van aandelen en 4 vennoten. Bij het Landelijk dienstencoöperatief bevatten de B aandelen het veranderlijk kapitaal, momenteel heeft vzw Landelijke Thuiszorg vzw naast de meeste A aandelen, ook 5 942 B aandelen.
- Toetreding gebeurt in Lilith door onderschrijving van één aandeel, bij het Landelijk Dienstencoöperatief afhankelijk van de categorie op één of meerdere aandelen (bij A vennoten één of meer, bij B vennoten-personeelsleden minstens één, bij B vennoten-andere natuurlijke personen minstens 10, bij B vennoten-rechtspersonen minstens 50). Aanvaarding gebeurt door de raad van bestuur.
- Beiden hebben verschillende categorieën aandelen, waarbij één voor personeelsleden-vennoten. Bij Lilith is er tot nu toe echter geen interesse bij het personeel. A aandeelhouders hebben bij het Landelijk Dienstencoöperatief voorkeurrecht over de aandelen bij elke verhoging van het vaste kapitaal. Kandidaten van de raad van bestuur moeten ook worden voorgedragen uit een kandidatenlijst ingediend door A aandeelhouders.
- Bij het Landelijk Dienstencoöperatief is de overdracht of overgang van aandelen in principe niet vrij. In geval van overlijden van een vennoot hebben de erfge-

namen of de rechtsopvolgers enkel recht op de waarde van het aandeel als vastgesteld voor het scheidingsaandeel. De hoofdaandelen A zijn beperkt overdraagbaar. Zij kunnen worden overgedragen onder levenden of overgaan bij overlijden op naam van de overblijvende houders van de A-aandelen in verhouding tot hun respectievelijke participatie in het vaste gedeelte van het kapitaal of, mits unaniem akkoord van alle houders van de A-aandelen, aan een derde die voldoet aan de voorwaarden gesteld voor deze categorie vennoten en die ook wordt aanvaard als vennoot.

- Bij Lilith kunnen aandelen alleen aan vennoten worden overgedragen onder levenden of overgaan bij overlijden, op voorwaarde dat de overdracht wordt goedgekeurd door de raad van bestuur.
- Iedere vennoot heeft recht op één stem. Bij het Landelijk Dienstencoöperatief kan de algemene vergadering slechts geldig beraadslagen indien minstens één vennoot A aanwezig of vertegenwoordigd is. Besluiten worden ook steeds met een specifieke meerderheid genomen: er moet een meerderheid zijn van de aanwezige en vertegenwoordigde stemmen en dezelfde meerderheid van stemmen moet men bereiken onder de aanwezige of vertegenwoordigde A vennoten.
- Bij Lilith hebben vennoten A een vetorecht betreffende alle beslissingen van de buitengewone algemene vergadering en betreffende de beslissingen van de gewone en bijzondere algemene vergadering die in het reglement van interne orde worden bepaald. Ook hier moet men bijgevolg de gelijkheid van aandeelhouders nuanceren. Eén vennoot mag niet meer dan twee andere vennoten vertegenwoordigen.
- Bij het Landelijk Dienstencoöperatief keert men geen dividenden uit, bij Lilith kan dit wel en bovendien krijgen vennoten A een preferent dividend, rekening houdend met de maximale rentevoet.

## Overzicht

	Landelijk dienstencoöperatief	Lilith
<b>Erkenning</b>	vso	vso
<b>Categorie ah</b>	A: oprichtende vennoten B: personeelsleden, andere NP, RP	A: werkende vennoten, vennoten-bestuurders B: stille vennoten C: vennoten-personeelsleden
<b>Bestuursmandaten RvB</b>	Verkozen uit kandidatenlijst voorgedragen door vennoten A, houders van A aandelen	Benoeming statutair bestuurder, die slechts kan worden afgezet mits naleving van de quorum- en meerderheidsvereisten voorzien voor wijziging statuten
<b>Geldig beslissen RvB</b>	/	/
<b>Toetreding</b>	Één aandeel onderschrijven: A, B-personeelsleden 10 aandelen: andere NP 50 aandelen: RP Aanvaarding RvB	Één aandeel onderschrijven Aanvaarding RvB
<b>Uittreding</b>	Aangetekend schrijven RvB	Aangetekende brief of gewoon schrijven met ontvangstbewijs RvB
<b>Kapitaal terug na uittreding/uitsluiting</b>	Waarde van het scheidingsaandeel is gelijk aan het door hen gestorte bedrag zonder enig deel in de reserves of in enige winst De uitbetaling zal zonder interest gebeuren	Recht op terugbetaling van het bedrag dat op hun aandelen gestort was, vermeerderd met een intrest gelijk aan de gemiddelde basisrente (zonder getrouwheids- of aangroepremie) die een gewoon spaarboekje bij de Belgische banken zou hebben opgebracht (pro rata temporis). Van deze vermeerdering worden de winstuitkeringen afgetrokken die op die aandelen reeds werden toegekend. Ingeval van uitsluiting wordt enkel het gestorte bedrag terugbetaald. De intrest mag niet hoger zijn dan de rentevoet in KB NRC
<b>Vergoeding op K</b>	AV zal jaarlijks soeverein besluiten mits inachtneming van de bepalingen van artikel 429 W. Venn en mits de nettowinst wordt aangewend tot verwezenlijking van het sociaal oogmerk van de vennootschap	Beperkt tot max. rentevoet KB erkenning NRC
<b>Stemrecht (AV)</b>	Elk aandeel=1 stem Niemand mag evenwel aan de stemming in de AV deelnemen met meer dan één tiende van de stemmen verbonden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen en zelfs niet meer dan één twintigste van de stemmen verboden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen indien er één of meer vennoten B zijn met de hoedanigheid van personeelslid van de vennootschap AV kan slechts geldig beraadslagen indien minstens één vennoot A aanwezig of vertegenwoordigd is	Elk aandeel=1 stem Niemand mag evenwel aan de stemming in de AV deelnemen met meer dan één tiende van de stemmen verbonden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen en zelfs niet meer dan één twintigste van de stemmen verboden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen indien er één of meer vennoten zijn met de hoedanigheid van personeelslid van de vennootschap Vennoten A hebben een vetorecht betreffende alle beslissingen van de buitengewone AV en betreffende de beslissingen van de gewone en bijzondere AV die in het reglement van inwendige orde zullen worden bepaald

### 4.2.1.3 Cvba-vso Duwolim – Cvba-vso Wonen

#### 4.2.1.3.1 Vergelijkende analyse

##### *Doel*

Cvba-vso Duwolim wil het energieverbruik van particulieren en gezinnen in hun woning verminderen, met aandacht voor de woningen van mensen met een beperkt inkomen. De organisatie werd opgericht door de 4 Limburgse organisaties vzw Stebo, vzw Centrum voor Duurzaam Bouwen, Cvba Limcoop en Cvba SJK De Woonconsulent.

Cvba-vso Wonen is een erkende sociale huisvestingsmaatschappij (fusie van de vroegere gewestelijke maatschappij voor de huisvesting van Zelzate en de Noord-Vlaamse huisvestingsmaatschappij) en wil zorgen voor een voldoende aanbod van sociale huurwoningen en sociale koopwoningen. Er is een nauwe link met het Vlaamse woonbeleid zoals omschreven in artikel 4 van het decreet houdende de Vlaamse wooncode.<sup>24</sup>

In het decreet worden in artikel 40 de erkenningsvoorwaarden voor sociale huisvestingsmaatschappijen uiteengezet. In paragraaf twee wordt vermeld dat men de vorm moet aannemen van een coöperatieve of naamloze vennootschap met sociaal oogmerk. Artikel 661 W. Venn., §1, 7° en 8° zijn echter niet op deze vennootschappen van toepassing. Het gaat om de verplichte werknemersparticipatie (en de uittreding van vennoten-personeelsleden na het einde van de arbeidsovereenkomst).

##### *Activiteit*

- cvba-vso Duwolim: uitgeven van betaalbare leningen voor renovatiewerken waarmee energie bespaard wordt;
- cvba-vso Wonen biedt alle activiteiten van de sociale huisvesting, namelijk: een sociale koopwoning, het kopen van een sociale kavel, het aangaan van een sociale lening, het huren van een sociale woning of appartement.

##### *Sociaal oogmerk*

Duwolim vermeldt als sociaal oogmerk het betaalbaar maken van energiebesparende renovaties voor gezinnen met een beperkt inkomen en/of een kansenproblematiek.

##### *Kapitaal/aandeel*

- Duwolim heeft een vast gedeelte van 22 000 euro aan kapitaal. 22 aandelen hebben een waarde van 1 000 euro per aandeel. Er zijn twee categorieën: Cat. A bestaande uit SJK De Woonconsulent en Limcoop (waarvan 10 aandelen elk,

---

<sup>24</sup> Decreet 15 juli 1997, BS 19 augustus 1997.

samen 20 aandelen), Cat. B bestaande uit Centrum voor duurzaam Bouwen en Stebo (waarvan 1 aandeel elk, samen 2 aandelen). Het variabel kapitaal bestaat uit aandelen van 1 000 euro en bevat Cat. C aandelen. Bestuurders worden verkozen op basis van de categorie: 6 bestuurders moeten uit Cat. A komen (voorzitter moet ook uit Cat. A komen), de overige bestuurders mogen gekozen worden uit categorie B en C (art. 5 en 19).

Volgens Duwolim is vanaf 2010<sup>25</sup> (zie verslag van de algemene vergadering van 18 oktober 2010) de enige aandeelhouder met variabel kapitaal Infrac (categorie C), de netbeheerder, met één aandeel:

*De vergadering stelt vast dat de cvba Infrac op 9 juli 2010 een bedrag van 1 000 euro heeft gestort op de rekening van Duwolim met als doel in te schrijven op één aandeel categorie 'C' en dit aandeel te volstorten. De vergadering beslist unaniem om het nieuw uitgegeven aandeel van de categorie 'C' aan de cvba Infrac toe te kennen. Het aandelenregister wordt in die zin aangevuld, en ondertekend door de vertegenwoordiger van Infrac, die hiermee, overeenkomstig artikel 10 van de statuten, de statuten aanvaardt.*

In totaal zijn er dus 5 aandeelhouders.

- Wonen heeft een vast kapitaal van 43 400 euro. Er zijn 17 500 aandelen met een waarde van 2,48 euro. Elke vennoot moet minimum op 2 aandelen inschrijven. Er zijn geen categorieën, maar 11 bestuurders in totaal waarbij iedere betrokken gemeente, OCMW en provincie een aantal mandaten krijgen. 2 mandaten gaan naar 'andere' aandeelhouders (artikel 5 en 14). Er zijn op dit moment 48 aandeelhouders. Volgens de jaarrekening van 2009 had Wonen een kapitaal van 22 043 euro.

De overdracht van aandelen wordt bij beide organisaties beperkt:

- bij Duwolim kan overdracht tussen vennoten mits voorafgaande goedkeuring van de raad van bestuur bij gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandelen + een gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige aandelen of vertegenwoordigde aandelen van categorie A. Overdracht aan derden kan volgens dezelfde regeling (art. 9);
- bij Wonen is overdracht van aandelen tussen vennoten slechts mogelijk mits toestemming van de raad van bestuur en niet-vennoten kunnen slechts intekenen op nieuwe aandelen of bestaande aandelen overnemen indien zij daartoe door twee vennoten worden voorgedragen en de raad van bestuur de verrichting heeft toegelaten. De beslissingen worden genomen met twee derden van de uitgebrachte stemmen (art. 10).

---

<sup>25</sup> In de jaarrekening van 2009 vindt men slechts aandelen A en B terug en in het jaarverslag wordt er gezegd dat er geen variabel kapitaal op dat moment was.

#### *Toetreding/ uittreding/ uitsluiting*

Bij cvba-vso Duwolim moet men minstens 1 aandeel van de vennootschap onderschrijven en moet men door de raad van bestuur worden toegelaten met een dubbele meerderheid (dit komt ook terug bij overdracht aandelen, bij de uitsluiting van vennoten en bij beslissingen in de algemene vergadering): gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandelen en een gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige aandelen of vertegenwoordigde aandelen van categorie A (art. 10).

Bij cvba-vso Wonen is dit 2 aandelen. Het Vlaams Gewest heeft bovendien het recht om bij de erkenning, fusie of omvorming van de vennootschap in te tekenen op ten hoogste een vierde van het maatschappelijk kapitaal (art. 5).<sup>26</sup>

Bij Duwolim en Wonen ziet men dus dat toetreding zwaarder wordt gemaakt door aanvaarding door de raad van bestuur maar wel met een dubbele meerderheid bij Duwolim en bij Wonen doordat men slechts kan intekenen op nieuwe of bestaande aandelen als zij door twee vennoten worden voorgedragen en de raad van bestuur gunstig beslist met een twee derde meerderheid.

#### *Scheidingsaandeel*

Bij cvba-vso Duwolim heeft men recht op de uitkering van een bedrag gelijk aan de nominale waarde van de aandelen van de scheidende vennoot, zonder dat daarin een evenredig deel in de reserves en/of de overgedragen winst van de vennootschap begrepen is (art. 15).

Bij cvba-vso Wonen wordt vermeld dat in geval van ontslag, men de terugbetaling kan eisen van de door de vennoot gestorte bedragen, de terugbetaling mag echter niet hoger zijn dan de nominale waarde van het aandeel. De voor de terugbetaling nodige bedragen mogen van de reserves worden afgenomen. De uitgesloten vennoot heeft recht op terugbetaling van de bedragen die door hem op zijn inschrijving werden gestort, verminderd met 25%. De terug te betalen som mag nooit meer bedragen dan de nominale waarde van zijn aandeel/aandelen. De terugbetaling gebeurt na de goedkeuring van de jaarrekening van het maatschappelijk jaar waarin de vennoot werd uitgesloten. Hij ontvangt voor dat jaar geen dividend (art. 29).

#### *Werknemersparticipatie*

Bij Duwolim wordt in artikel 10 vermeld dat 'Natuurlijke personen (*al dan niet personeelsleden*) of rechtspersonen die als vennoot wensen toe te treden moeten door het bestuur toegelaten worden'. Volgens Duwolim zouden werknemers-vennoten onder categorie A aandeelhouders vallen. De werknemersparticipatie is niet van toepassing op cvba-vso Wonen.

---

<sup>26</sup> Dit is ook expliciet opgenomen in het decreet houdende de Vlaamse wooncode, zie artikel 40 §3.

### *Stemrecht*

Bij Duwolim wordt er gestemd per aandeel, elk aandeel geeft recht op één stem. Niemand mag echter aan de stemming deelnemen met meer dan één tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen. Beslissingen in de algemene vergadering worden wel genomen met een bijzondere meerderheid, zoals hoger al beschreven (gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandelen+een gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige aandelen of vertegenwoordigde aandelen van categorie A) (art. 33 en 34).

Bij Wonen wordt vermeld dat de openbare besturen evenveel stemmen hebben als ze aandelen bezitten. Er wordt tevens vermeld, dat niemand van de overige vennoten aan de stemming mag deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen (art. 28).<sup>27</sup> Elke vennoot mag in de algemene vergadering slechts vertegenwoordigd worden door één natuurlijke persoon.

### *Winstverdeling*

Beiden verwijzen in de statuten naar de wettelijke regeling waarbij één twintigste naar de wettelijke reserve gaat:

- bij Duwolim wordt vervolgens vermeld dat de algemene vergadering beslist over de bestemming van het saldo volgens de hiërarchie: (a) besteding aan het sociaal oogmerk volgens de hiërarchie: aanstelling, vorming en opleiding van medewerkers belast met het sociaal oogmerk, studie en onderzoek in de materies die bij het vennootschapsdoel aansluiten, promotie en het nemen van initiatieven die nauw aansluiten bij de realisatie van het maatschappelijk doel en het sociaal oogmerk; (b) een beperkt rechtstreeks vermogensvoordeel: niet hoger dan de rentevoet vastgesteld door de Koning ter uitvoering van de wet op de NRC en (c) reservering van winst die niet onmiddellijk kan worden besteed overeenkomstig het interne en externe sociaal oogmerk wordt geplaatst op een beschikbare reserve (art. 37).

In 2009 was er geen winstverdeling. De totale winst van 920 euro werd geherinvesteerd;

- bij Wonen wordt er vermeld dat er vervolgens een dividend aan de vennoten mag worden uitgekeerd maar dat deze niet meer mag bedragen dan 5% op het afbetaald gedeelte van de aandelen waarop zij ingeschreven hebben (maar indien de wettelijke maximaal dividendnorm minder dan 5% zou bedragen op het af-

<sup>27</sup> Zie ook artikel 40 §3 decreet houdende de Vlaamse wooncode: "Als het Vlaamse Gewest, een provincie, gemeenten en openbare centra voor maatschappelijk welzijn gezamenlijk de meerderheid van het maatschappelijk kapitaal bezitten, moeten hun afgevaardigden gezamenlijk de meerderheid bezitten in de raad van bestuur. Artikel 661, eerste lid, 4°, van het Wetboek van Vennoetschappen is niet op hen van toepassing." (Art. 661, lid 1, 4°: niemand mag aan de stemming in de algemene vergadering deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen).



betaald gedeelte van de aandelen waarop zij ingeschreven hebben, zal deze wettelijke norm bepalend zijn). De rest gaat naar andere reservefondsen (art. 27). In 2009 was er te bestemmen winst van 243 624, 76 euro. 242 522,59 euro ging naar de bijzondere reserve en 1 102,17 euro werd als vergoeding van het kapitaal uitgekeerd.

Een *ristorno* wordt bij beiden niet vermeld.

#### *Ontbinding*

Bij *ontbinding* wordt het *overschot*, na aanzuivering van het passief bij Duwolim eerst terugbetaald aan de vennoten en hetgeen overblijft krijgt een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap (art. 40).

Bij Wonen wordt er hierover niets vermeld.

#### *Participatie overheid?*

Bij cvba-vso Duwolim zou de overheid vooral kunnen participeren door aandelen van categorie C te kopen. De oprichting van de organisatie gebeurde sowieso in nauw overleg met het FRGE en de steden en OCMW's van Hasselt en Genk. Volgens het jaarverslag 2008-2009 hadden Hasselt en Genk Duwolim aangeduid om op te treden als lokale entiteit op hun grondgebied.

Bij cvba-vso Wonen is er veel participatie van de overheid omdat het inpast in het Vlaamse woonbeleid. Dit komt vooral tot uiting in de samenstelling van de raad van bestuur, die bestaat uit gemeenten, OCMW's en de provincie. Volgens informatie van Wonen is de voorzitter van de raad van bestuur en van het directiecomité het Vlaams Gewest.

#### **Besluit**

- Duwolim wil het energieverbruik van particulieren en gezinnen in hun woning verminderen. De voornaamste activiteit is het uitgeven van betaalbare leningen voor renovatiewerken waarmee energie bespaard wordt. Wonen is een erkende sociale huisvestingsmaatschappij en biedt alle activiteiten van de sociale huisvesting.
- Duwolim heeft een vast kapitaal van 22 000 euro dankzij de vier oprichters en zou na 2009 over een variabel kapitaal beschikken dankzij Infrac. Hierdoor heeft ze drie categorieën van aandelen. Bestuurders worden verkozen op basis van categorie, waarbij er een overwicht is voor categorie A. Er zijn 5 aandeelhouders.
- Wonen heeft een vast kapitaal van 43 400 euro. Er zijn hier geen categorieën maar 11 bestuurders in de raad van bestuur waarbij iedere betrokken gemeente, OCMW en de provincie een aantal mandaten krijgt (waarvan twee voor ge-

meente Zelzate en twee voor gemeente Moerbeke-Waas). Op dit moment zijn er 48 aandeelhouders.

- De overdracht van aandelen wordt bij beide organisaties beperkt. Bij Duwolim kan overdracht tussen vennoten mits voorafgaande goedkeuring van de raad van bestuur bij gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandelen+een gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige aandelen of vertegenwoordigde aandelen van categorie A. Hierdoor heeft categorie A meer macht. Bij Wonen kunnen niet-vennoten slechts intekenen op nieuwe aandelen of bestaande aandelen overnemen indien zij daartoe door twee vennoten worden voorgedragen en de raad van bestuur de verrichting heeft toegelaten. De beslissingen worden genomen met twee derden van de uitgebrachte stemmen.
- Voor toetreding moet men bij Duwolim minstens één aandeel onderschrijven en moet men door de raad van bestuur worden toegelaten met een dubbele meerderheid. Bij Wonen is dit twee aandelen. Het Vlaams gewest heeft bovendien het recht om bij erkenning, fusie of omvorming van de vennootschap in te tekenen op ten hoogste een vierde van het maatschappelijk kapitaal.
- De toetreding wordt zwaarder gemaakt door aanvaarding door de raad van bestuur maar wel met een dubbele meerderheid bij Duwolim en bij Wonen doordat men slechts kan intekenen op nieuwe of bestaande aandelen als zij door twee vennoten worden voorgedragen en de raad van bestuur gunstig beslist met een twee derde meerderheid.
- Bij Wonen is de verplichte werknemersparticipatie niet van toepassing volgens het decreet houdende de Vlaamse wooncode.
- Bij Duwolim geeft elk aandeel recht op één stem. Bij Wonen hebben de openbare besturen evenveel stemmen als ze aandelen bezitten, niemand van de overige vennoten mag aan de stemming deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen. Hier wordt opnieuw de gelijkheid van aandeelhouders doorbroken. Elke vennoot mag in de algemene vergadering slechts vertegenwoordigd worden door één natuurlijke persoon.
- Bij Wonen wordt vermeld dat een dividend kan worden uitgekeerd maar dat deze niet meer mag bedragen dan 5% op het afbetaald gedeelte van de aandelen waarop zij ingeschreven hebben.
- Bij ontbinding wordt er over het overschot bij Wonen niets vermeld.

## Overzicht

	Duwolim	Wonen
<b>Erkenning</b>	vso	vso
<b>Categorie ah</b>	A: SJK De Woonconsulent, Limcoop B: Centrum voor duurzaam bouwen, Stebo C: variabel K	Eén categorie
<b>Bestuursmandaten RvB</b>	Zes bestuurders: categorie A Voorzitter: gekozen uit de bestuursleden die de A aandelen vertegenwoordigen	11 leden, iedere openbaar bestuur krijgt een aantal mandaten
<b>Toetreding</b>	Één aandeel onderschrijven: C Aanvaarding RvB Dubbele meerderheid	Iedere vennoot verbindt zich ertoe in te schrijven op minimum twee aandelen Niet vennoten kunnen slechts intekenen op nieuwe aandelen of bestaande aandelen overnemen mits zij daartoe door 2 vennoten worden voorgedragen en de RvB de verrichting heeft toegelaten (2/3 van de uitgebrachte stemmen) Het Vlaams gewest heeft het recht om bij de erkenning, fusie, omvorming van de vennootschap in te tekenen op ten hoogste een vierde van het maatschappelijk kapitaal
<b>Uittreding</b>	Aangetekend schrijven RvB	Aangetekende brief of gewoon schrijven met ontvangstbewijs RvB
<b>Kapitaal terug na uittreding/uitsluiting</b>	Recht op uitkering van een bedrag gelijk aan de nominale waarde van de aandelen van de scheidende vennoot, zonder dat daarin een evenredig deel in de reserves en/of de overgedragen winst van de vennootschap begrepen is	Recht op terugbetaling van de bedragen die door hem op zijn inschrijving werden gestort, verminderd met 25%. De terug te betalen som mag nooit meer bedragen dan de nominale waarde van zijn aand(en)
<b>Vergoeding op K</b>	Beperkt tot max. rentevoet KB erkenning NRC	Niet meer dan 5% op het afbetaald gedeelte van de aandelen waarop men ingeschreven heeft
<b>Stemrecht (AV)</b>	Elk aandeel=1 stem Niemand mag evenwel aan de stemming in de AV deelnemen met meer dan één tiende van de stemmen verbonden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen Beslissingen in de AV en in de bijzondere AV worden genomen met een dubbele meerderheid	De openbare besturen hebben evenveel stemmen als ze aandelen bezitten Niemand van de overige vennoten mag aan de stemming deelnemen met meer dan één tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen

### 4.2.1.4 Cvba-vso E.MM.A – Cvba-vso Inclusie Invest

#### Vergelijkende analyse

##### *Doel*

E.MM.A heeft tot doel het verwerven en beheren van één of meer infrastructuren met het oog op het creëren en het verwerven van één of meerdere centra voor

welzijn en gezondheid en/of sociale huisvesting voor senioren en zorgbehoevenden (in Schaarbeek en in het Brussels Gewest). De organisatie werd opgericht door EVA vzw, Maison Médicale du Nord en Aksent vzw.

Inclusie Invest wil gebouwen en gronden die geschikt zijn voor huisvesting en/of dagbesteding voor personen met een handicap oprichten, beheren, (ver)kopen, (ver)huren, ... De organisatie werd opgericht door (onder andere) vzw's actief in de gehandicaptensector.

#### *Activiteit*

Op dit moment is er bij E.MM.A één project, namelijk 'maison BILOBA huis' in de gemeente Schaarbeek, waarbij er 15 individuele appartementen worden voorzien voor senioren, alleenstaanden of koppels. Deze woongelegenheden zullen sociaal verhuurd worden vanaf 2013.

Inclusie Invest wil in de toekomst huisvesting voorzien voor personen met een beperking.

#### *Sociaal oogmerk*

E.MM.A verwijst naar het verbeteren van de algemene levenskwaliteit en de kwaliteit van het wonen van senioren en zorgbehoevenden opdat zij zo lang mogelijk in hun vertrouwde buurt kunnen blijven.

Inclusie Invest verwijst naar het mobiliseren van financiële middelen om ze te investeren in infrastructuur voor personen met een handicap om zo extra infrastructuur te realiseren die tegen een lage prijs wordt aangeboden.

Beide cvba's verwijzen uitdrukkelijk naar het bijzonder verslag met betrekking tot het sociaal oogmerk in hun statuten.

#### *Kapitaal/aandeel*

E.MM.A:

- E.MM.A heeft een vast gedeelte aan kapitaal van 200 000 euro, vertegenwoordigd door 2 000 aandelen tegen 100 euro per aandeel. Er zijn vier categorieën van aandelen: Categorie A (Maison médicale du nord) met 1 875 aandelen (607 000 euro ingebracht), B (vzw Emancipatie via arbeid) met 100 aandelen (20 000 euro ingebracht) en (vzw Aksent) met 25 aandelen (5 000 euro ingebracht), C (aandelen van aandeelhouders die personeelslid, huurder of buur van de onroerende goederen zijn die door de vennootschap zijn gehouden), D (aandelen die het geheel van particuliere of openbare investeerders vertegenwoordigen die niet tot een andere categorie behoren) (art. 6 en 7). In de jaarrekening van 2009 werd een totaal bedrag van 655 800 euro kapitaal opgenomen;
- volgens E.MM.A bedraagt het totale kapitaal momenteel 798 200 euro. In de aandelengroep D hebben ze 13 aandeelhouders. Zij bezitten samen 8,342% van de aandelen, samen goed voor een kapitaal van 67 200 euro. Er zijn nog geen

aandeelhouders in de aandelengroep C. Zij hebben op dit ogenblik bewust geen actieve campagne gevoerd om aandeelhouders binnen die aandelengroep aan te trekken. Eerst willen ze immers duidelijk weten welke conventie met de gewestelijke overheid op poten kan gezet worden, zodat zij de juiste informatie aan de mensen van de Brabantwijk (andelengroep C=buurtbewoners of toekomstige bewoners) kunnen communiceren;

- de raad van bestuur is sinds mei 2010 uitgebreid om een bestuurslid behorende tot de aandelengroep D te hebben. Een lid van de algemene vergadering (behorende tot de aandelengroep D) werd aangeduid als controlerend vennoot;
- in de Raad van Bestuur worden deze categorieën ook vertegenwoordigd: Categorie A heeft minstens 2 bestuurders, Categorie B ook minstens 2 bestuurders en Categorie C en D minstens 1 bestuurder. Bestuurders uit Categorie A en B hebben ook een vetorecht (art. 15 en 18);
- bij de overdracht van aandelen tussen vennoten van eenzelfde of verschillende categorie, krijgen de aandelen in het laatste geval automatisch de status van de categorie van de aankoper. De raad van bestuur beslist over de goedkeuring van de voorgestelde overnemer. Er is een uitgebreide regeling van het voorkeepsrecht in het voordeel van de vennoten opgenomen indien de raad van bestuur goedkeuring weigert (art. 9 en 10).

InclusieInvest:

- Inclusie Invest heeft ook een dergelijke regeling met verschillende categorieën: het gaat om 1 450 000 euro vast kapitaal, vertegenwoordigd door aandelen van 2 000 euro. Cat. A (vanaf minstens 50 aandelen) bevat rechtspersonen actief in de gehandicaptensector, hetzij als erkende of niet erkende voorziening, hetzij als Steunfonds of Vriendenkring. Cat. B bevat andere rechtspersonen en openbare instellingen vanaf een pakket van minstens 10 aandelen. Tot slot is er een Cat. C voor natuurlijke personen (art. 6 en 7);
- vzw Stijn en vzw Emmaus hebben elk 100 aandelen van categorie A;
- dit weerspiegelt zich dan ook in de raad van bestuur: Cat. A heeft maximum 5 bestuurders, Cat. B maximum 2 bestuurders en Cat. C ook maximum 2 bestuurders. De voorzitter moet een bestuurder zijn uit Cat. A, de ondervoorzitters uit Cat. B en C (art. 20);
- Inclusie Invest is een zeer recente onderneming (er is dan ook nog geen jaarrekening voorhanden), zij verwachtten dan ook vanaf 1 maart 2011 12 A aandeelhouders, 1 B aandeelhouder en 5 à 10 C aandeelhouders. In de statuten neergelegd op 24 maart 2011 is er sprake van 12 A aandeelhouders, 2 B aandeelhouders en 5 C aandeelhouders, goed voor 700 A aandelen, 20 B aandelen en 5 C aandelen;
- op termijn mikken zij op enkele tientallen categorie A en B vennoten en honderden, liefst duizenden vennoten in categorie C;

- aandelen kunnen overgedragen worden aan bestaande vennoten binnen dezelfde categorie mits goedkeuring door de raad van bestuur (art. 10).

#### *Toetreding/ uittreding/ uitsluiting*

Beiden hebben een uitgebreide regeling opgenomen betreffende aanvaarding, uittreding en uitsluiting van vennoten, de voorwaarden zijn afhankelijk van de categorie. Hier opnieuw beslist de raad van bestuur.

Uittreding kan bij InclusieInvest tijdens de eerste zes maanden van het boekjaar vanaf het jaar 2015, maximale voorwaarden gekoppeld aan uittreding worden opgesomd in de statuten:

- A aandelen: alleen indien ze een andere vennoot uit dezelfde categorie aanbren- gen, de vervanger dient een inbreng te volstorten van dezelfde grootteorde als de vennoot die wenst uit te treden;
- B aandelen: vennoten kunnen ten vroegste 5 jaar na toetreding uittreden en daarna per jaar maximaal een derde van hun aandelen terugnemen;
- C aandelen: vennoten kunnen per jaar maximaal een derde van hun aandelen terugnemen (art. 14).

Bij E.MM.A kan uittreding elk jaar vanaf het vijfde jaar na verwerving van de aan- delen, telkens tijdens het eerste semester. Het wachttermijn van vijf jaar is echter niet toepasselijk op de vennoten van categorie C. De partij die zich terugtrekt moet echter de volgende opzeggingstermijn in acht nemen van een jaar als ze tot cat. A, B of D behoort (art. 14).

De uitsluiting kan bij InclusieInvest om gegronde redenen of om elke andere in de statuten vermelde oorzaak worden uitgesproken door de raad van bestuur. De redenen kunnen in een intern reglement worden opgenomen (art. 15).

Bij E.MM.A wordt verwezen naar gegronde redenen of wanneer de vennoot niet meer beantwoordt aan de toetredingsvoorwaarden zoals die voorzien zijn in de huidige statuten. De uitsluiting wordt uitgesproken door de algemene vergade- ring (art. 14).

#### *Scheidingsaandeel*

Bij InclusieInvest heeft men recht op de nominale waarde van de aandelen. Dit is het bedrag dat overeenkomt met het aantal aandelen x de waarde van het aandeel per categorie (2 000 euro per aandeel) (art. 16).

Bij E.MM.A heeft men recht op terugbetaling van zijn deel, zoals dit resulteert uit de balans van het maatschappelijk jaar waarin de uitsluiting werd uitgesproken, zonder dat hem echter een deel van de reserve wordt toegekend. De terugbetalin- gen kunnen jaarlijks een tiende van het netto actief, zoals dit blijkt uit de balans van het vorige maatschappelijke jaar, niet overschrijden (art. 14).

### *Werknemersparticipatie*

Beide organisaties hebben in de statuten verwezen naar werknemersparticipatie door op te nemen dat de raad van bestuur vastlegt hoe personeelsleden vennoot kunnen worden (en personeelsleden die niet langer door een arbeidsovereenkomst zijn gebonden kunnen uiterlijk één jaar na het einde van de overeenkomst afstand doen van de hoedanigheid van vennoot) (art. 11).

### *Stemrecht*

Bij beide organisaties wordt gesteld dat elk aandeel in principe recht geeft op één stem en dat niemand aan de stemming mag deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de in de vergadering vertegenwoordigde aandelen (een twintigste wanneer één of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de vennootschap) (art. 23 en 31). Bij InclusieInvest wordt bepaald dat elke volmachtdrager slechts één vennoot kan vertegenwoordigen op de algemene vergadering.

### *Winstverdeling*

Beide statuten verwijzen in de statuten naar de wettelijke regeling waarbij 5% naar de wettelijke reserve gaat en dan minimum 10% naar het beschikbaar reserve voor het sociaal oogmerk. Bij InclusieInvest wordt hierbij verwezen naar het ondersteunen van het sociaal oogmerk door hetzij de huurprijs voor de eindgebruikers te drukken, hetzij door te investeren in bijkomende aangepaste infrastructuur.

E.M.M.A vervolgt door te stellen dat indien er een saldo overblijft, dit aan de vennoten mag worden uitgekeerd, rekening houdend met de maximale rentevoet vermeld in de wetgeving op de NRC (art. 29).

In 2009 was er volgens de jaarrekening een verlies van 236 268 euro, waarvan 1 750 euro van boekjaar 2008.

Bij InclusieInvest staat dat maximum 85% uitbetaald wordt als dividend op het gestorte bedrag van de aandelen, maar ook opnieuw niet hoger dan wat is vastgesteld in de wetgeving met betrekking tot de NRC (art. 36). Hun streefdoel is een rendement van 1,5%, vergelijkbaar met dat van een spaarboekje.

Een *ristorno* wordt enkel vermeld bij InclusieInvest. InclusieInvest vermeldt dat indien de raad van bestuur een *ristorno* uitkeert, dit naar rata moet zijn van de verrichtingen, een eventueel overschot gaat naar een vrije reserve (art. 36).

### *Ontbinding*

Bij *ontbinding* wordt het *overschot*, na aanzuivering van alle schulden en lasten, eerst aan de aandeelhouders uitbetaald en krijgt het overblijvende saldo bij beiden een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.

### *Participatie overheid?*

Dit wordt bij InclusieInvest mogelijk gemaakt door aankoop van B aandelen, bij E.MM.A door aankoop van D aandelen.

### **Besluit**

- E.MM.A heeft tot doel het verwerven en beheren van één of meer infrastructuuren met het oog op het creëren en het verwerven van één of meerdere centra voor welzijn en gezondheid en/of sociale huisvesting voor senioren en zorgbehoevenden. Momenteel is er één project, namelijk *maison Biloba huis*. InclusieInvest wil in de toekomst gebouwen en gronden die geschikt zijn voor huisvesting en/of dagbesteding voor personen met een handicap oprichten, beheren, (ver)kopen, (ver)huren, ...
- E.MM.A heeft een vast gedeelte aan kapitaal van 200 000 euro, met vier categorieën van aandelen. De oprichters, categorieën A en B hebben de meeste macht in de raad van bestuur (elk minstens twee bestuurders). Zij hebben ook een vetorecht. Aandeelhouders categorie D zijn er nog niet. Er is ook een uitgebreide regeling van het voorkeurecht opgenomen.
- InclusieInvest heeft een vast kapitaal van 1 450 000 euro en drie categorieën van aandelen. Categorie A (rechtspersonen actief in de gehandicaptensector) heeft de meeste macht in de raad van bestuur met maximum 5 bestuurders. De voorzitter moet ook uit Categorie A komen.
- Op termijn mikt de organisatie op enkele tientallen categorie A en B vennoten en honderden, liefst duizenden vennoten in categorie C.
- Toetreding kan door inschrijving op één aandeel bij E.MM.A en op het voorziene pakket A/B/C aandelen bij InclusieInvest. De raad van bestuur beslist over de toetreding.
- Uittreding kan bij beide organisaties slechts vanaf een bepaald jaar. Bij InclusieInvest kan dit vanaf 2015, bij E.MM.A kan het elk jaar vanaf het vijfde jaar na verwerving van de aandelen (niet van toepassing echter op aandeelhoudersnatuurlijke personen, categorie C).
- Bij de overdracht van aandelen tussen vennoten van eenzelfde of verschillende categorie bij E.MM.A, krijgen de aandelen in het laatste geval automatisch de status van de categorie van de aankoper. De raad van bestuur beslist over de goedkeuring van de voorgestelde overnemer. Er is een uitgebreide regeling van het voorkeurecht in het voordeel van de vennoten opgenomen indien de raad van bestuur goedkeuring weigert.
- Aandelen kunnen bij InclusieInvest overgedragen worden aan bestaande vennoten binnen dezelfde categorie mits goedkeuring door de raad van bestuur.
- Beide organisaties verwijzen naar werknemersparticipatie in de statuten door op te nemen dat de raad van bestuur vastlegt hoe personeelsleden vennoot kunnen worden.



- Beide organisaties houden zich aan het principe één man, één stem en dat niemand aan de stemming mag deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de in de vergadering vertegenwoordigde aandelen. Bij InclusieInvest wordt bepaald dat elke volmachtdrager slechts één venoot kan vertegenwoordigen op de algemene vergadering.
- Bij InclusieInvest wordt er verwezen naar een ristorante.

## Overzicht

	E.M.M.A	Inclusie Invest
<b>Erkenning</b>	vso	vso
<b>Categorie ah</b>	A: Maison Médicale du Nord B: Aksent en Emancipatie via arbeid C: personeelslid, huurder, buur OG D: particuliere of openbare investeerders die niet tot een andere cat behoren	A: RP gehandicaptensector B: Andere RP en openbare instellingen C: NP
<b>Bestuursmandaten RvB</b>	A: 2 B:2 C/D: 1 Cat A en B hebben een vetorecht	A: max 5 B: max 2 C: max 2 Voorzitter gekozen uit cat. A, ondervoorzitters uit cat. B en C
<b>Toetreding</b>	Één aandeel onderschrijven Aanvaarding RvB	A: 50 a B: 10 a C: 1 a Aanvaarding RvB
<b>Uittreding</b>	Vanaf het vijfde jaar na verwerving van de aandelen Opzeggingstermijn 1 jaar Niet toepasselijk op cat. C	Vanaf 2015 Schriftelijk bij aangetekend schrijven of tegen ontvangstbewijs RvB kan voorwaarden opleggen: A: alleen indien ze een andere venoot uit dezelfde cat. aanbrenge B: ten vroegste 5 j na toetreding en daarna per jaar max een derde van hun aandelen terugnemen C: per jaar max een derde van hun aandelen kunnen terugnemen
<b>Kapitaal terug na uittreding/uitsluiting</b>	Recht op terugbetaling van zijn deel, zoals dit resulteert uit de balans van het maatschappelijk jaar waarin het ontslag werd gegeven, zonder dat hem echter een deel van de reserve wordt toegekend De terugbetalingen kunnen jaarlijks een tiende van het netto actief, zoals dit blijkt uit de balans van het vorige maatschappelijke jaar, niet overschrijden	Recht op terugbetaling op de nominale waarde van zijn aandelen: bedrag dat overeenkomt met het aantal aandelen x de waarde van het aandeel per categorie
<b>Vergoeding op K</b>	Beperkt tot max. rentevoet KB erkenning NRC	Beperkt tot max. rentevoet KB erkenning NRC
<b>Stemrecht (AV)</b>	Elk aandeel=1 stem Niemand mag evenwel aan de stemming in de AV deelnemen met meer dan één tiende van de stemmen verbonden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen, dit percentage wordt op een twintigste gebracht wanneer één of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen van de vennootschap	Elk aandeel=1 stem Geen enkele venoot mag aan de stemming deelnemen, voor hem persoonlijk en als mandataris, met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de in de vergadering vertegenwoordigde aandelen. Dit percentage wordt op een twintigste gebracht wanneer één of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de vennootschap

## 4.2.2 Algemene conclusie

### 4.2.2.1 Situering

De coöperatieve vennootschap (afgekort cv) wordt in artikel 350 Wetboek Vennootschappen omschreven als *een vennootschap die is samengesteld uit een veranderlijk aantal vennoten met veranderlijk kapitaal*.

De coöperatieve vennootschap is een bijzondere vennootschapsvorm: hoewel zij in het Wetboek vennootschappen is opgenomen, heeft zij ook verenigingsrechtelijke kenmerken, namelijk de mogelijkheid dat zij zich ten doel stelt de zedelijke en professionele belangen van de leden te bevorderen en de mogelijkheid van in- en uittreden van de leden indien de statuten niet anders bepalen.<sup>28</sup>

De wetgever heeft voor de coöperatieve vennootschap een stelsel uitgewerkt van aanvullende regelingen indien de statuten niets voorzien.<sup>29</sup> Dit betekent dat er op bepaalde vlakken veel vrijheid wordt overgelaten aan de oprichters. De regelingen hebben voornamelijk betrekking op het statuut van de vennoot enerzijds en op de organisatorische aspecten van de vennootschap anderzijds.

Het gaat onder andere over:

- het regelen van voorwaarden van toetreding, uittreding en uitsluiting van vennoten (maar dit besluit tot uitsluiting moet wel gemotiveerd worden, zie artikel 370 W. Venn.);
- de voorwaarden van terugneming van gestorte gelden;
- de regeling met betrekking tot het aantal en de wijze van benoeming en ontslag van de personen die belast zijn met het bestuur;
- de vertegenwoordiging tegenover derden en het toezicht op de vennootschap;
- de omvang van de bevoegdheden en de verdeling ervan tussen de organen;
- de duur van hun opdracht;
- de rechten van de vennoten;
- de wijze waarop de algemene vergadering wordt bijeengeroepen;
- de meerderheid vereist om geldige besluiten te nemen;
- de wijze waarop wordt gestemd;
- hoe de winst wordt verdeeld en het verlies omgeslagen (artikel 355 W. Venn.).

### 4.2.2.2 Cases

Door de statuten te vergelijken van deze negen coöperatieve vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (waarvan 2 erkende coöperaties en 6 met een sociaal oogmerk) wordt nogmaals alleen maar bevestigd hoe flexibel de juridische vorm van de coöperatieve vennootschap is en dat men veel vrijheid overlaat aan de oprichters.

<sup>28</sup> K. GEENS, "De grensafbakening tussen vereniging, vennootschap en andere vormen van samenwerking," in A. BENOIT-MOURY en K. GEENS, *De samenwerking tussen ondernemingen*, Kluwer, Antwerpen, 1993, 499-500.

<sup>29</sup> A. VAN HULLE en K. VAN HULLE, *De coöperatieve vennootschap*, Antwerpen, Kluwer, 1996, 51.

Dé erkende coöperatie en dé vennootschap met sociaal oogmerk bestaat bijgevolg niet, er zijn altijd variaties mogelijk, naargelang de doelstelling/activiteit van de vennootschap (zie bijvoorbeeld cvba Wonen-vso, waarbij de verplichte werknemersparticipatie niet moet worden nageleefd).

In de praktijk blijkt er momenteel nog geen werknemersparticipatie te zijn (Lilith-vso en Landelijk Dienstencoöperatief-vso). In één geval lijkt de uittreding van personeelsleden-vennoten strenger te zijn dan wat de wet oplegt, aangezien de personeelsleden-vennoten de keuze niet hebben om vennoot te blijven bij beëindiging van de arbeidsrelatie, tenzij ze voldoen aan de statutaire voorwaarden om vennoot B te worden die geen personeelslid zijn (Landelijk Dienstencoöperatief-vso).

Men moet ook de kenmerken van het ‘traditioneel coöperatief gedachtegoed’ nuanceren.

Zo moet men vaak nuances leggen bij de ‘rechtstreekse dienstverlening aan de leden’. Zie bijvoorbeeld Limburg Wind waar de organisatie gebruikt wordt om middelen in te zamelen om die vervolgens uit te lenen aan andere projectpromotoren. We zien al echter nuanceringen hierop, bijvoorbeeld in het kader van de prospectusplicht. Elke vennootschap die een openbaar aanbod van beleggingsinstrumenten op het Belgisch grondgebied doet, is verplicht een prospectus te publiceren. Onder bepaalde voorwaarden is een uitzondering voorzien voor erkende coöperaties op de prospectusplicht, zo moeten de coöperanten (onder andere) kunnen genieten van de door de coöperatieve vennootschap geleverde diensten. Deze diensten moeten hoofdzakelijk, zo niet uitsluitend bestemd zijn voor de coöperanten. De CBFA heeft echter volgens de NRC in dossiers met betrekking tot vennootschappen die groene energie opwekken, geoordeeld dat het feit dat de vennoten de mogelijkheid genoten om groene energie te ontvangen die door een derde vennootschap wordt geleverd, beschouwd kon worden als een aan de vennoten verleende dienst.<sup>30</sup>

Ook moet men de ‘gelijkheid van aandeelhouders’ nuanceren. Vaak is er immers een aanpassing van het principe ‘één man, één stem’, dat echter wel gevolgd wordt door Ecopower (erkend door NRC) en Ecopuur (niet erkend). Vaak echter zijn er verschillende categorieën van aandeelhouders of is elk aandeel gelijk aan één stem, verbonden aan het bedrag van geïnvesteerd kapitaal en aan meer of minder bestuurdersmandaten in de raad van bestuur, wat in de praktijk resulteert in meer of minder zeggenschap. Eén case stipuleerde in de statuten dat bestuurders in de raad van bestuur uit een lijst voorgesteld door een welbepaalde categorie moesten worden gekozen (Landelijk Dienstencoöperatief-vso). Een andere dat de bestuurders uit twee categorieën een vetorecht hebben (E.MM.A vso) of dat de voorzitter van de raad van bestuur uit een bepaalde categorie moet komen (InclusieInvest-vso). Ook kan er sprake zijn van een vetorecht voor een bepaalde categorie in de

---

30 NRC nieuwsbrief nr. 10, februari 2011, 4.

algemene vergadering of dat de vergadering slechts geldig kan beslissen indien minstens één vennoot van een welbepaalde categorie aanwezig is (zie Landelijk Dienstencoöperatief-vso en Lilith-vso) of dat er met een dubbele meerderheid wordt gestemd, waarbij een bepaalde categorie een grotere rol speelt (Duwolim-vso).

Vaak wordt dit in de statuten echter wel gekoppeld aan de beperking dat niemand aan de stemming mag deelnemen voor een groter aantal stemmen dan één tiende van de som van de in de algemene vergadering aanwezige of vertegenwoordigde aandelen (cf. de vso-regeling).

Enerzijds zou men kunnen stellen dat dit een uitholling is van het oorspronkelijk principe en de stemkrachtbeperking toch wel nuanceert. Anderzijds is het niet meer dan logisch dat de partijen die een groot stuk van het kapitaal hebben ingebracht en het ondernemingsrisico dragen, iets meer zeggenschap blijven behouden in de organisatie. Belangrijk is dat de overheersende rol van één of meerdere aandeelhouders wordt beperkt: ‘Ook al zijn niet alle erkende coöperaties gebaseerd op het absolute beginsel “één man, één stem”, het is in elk geval zo dat de statuten regels bevatten die de overheersende rol, die een aandeelhouder zou kunnen spelen in de beslissingen van de algemene vergadering, beperken. Daardoor wordt de betrokkenheid van de aandeelhouders bij hun vennootschap verhoogd.’<sup>31</sup>

Bij Duwolim en Wonen ziet men dat toetreding zwaarder wordt gemaakt door aanvaarding door de raad van bestuur maar wel met een dubbele meerderheid (Duwolim) en bij Wonen dat men slechts kan intekenen op nieuwe of bestaande aandelen als men door twee vennoten wordt voorgedragen en de raad van bestuur gunstig beslist met een twee derde meerderheid.

Overdracht van aandelen onder vennoten wordt bij alle cvba’s beperkt, meestal is er altijd een voorafgaandelijk akkoord nodig van de raad van bestuur. Ecopower gaat bijvoorbeeld verder door te stellen dat de raad van bestuur met een drie vierde meerderheid moet beslissen, Duwolim met een dubbele meerderheid. E.MM.A heeft een uitgebreide regeling van voorkooprecht in het voordeel van vennoten opgenomen indien de raad van bestuur goedkeuring weigert.

In alle cases heeft men de raad van bestuur als spilfiguur van belangrijke beslissingen in de cvba gekozen, althans voor die zaken die niet door de wetgever aan de algemene vergadering zijn toegewezen.

Bij enkele cases ziet men dat hoewel men geen vso is of geen erkende coöperatie, men toch enkele van deze ethische principes toepast, zie als voorbeeld Ecopuur, dat hoewel niet erkend is door de NRC en geen vso is, toch de principes volgt van gelijk stemrecht, de aan de vennoten uitgekeerde rentevoet is beperkt en het mandaat van de bestuurders is niet bezoldigd.

---

31 [http://statbel.fgov.be/nl/ondernemingen/leven\\_onderneming/oprichting/structuur/vennootschapsvormen/Coöperatieve\\_vennootschappen/Erkenning/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/ondernemingen/leven_onderneming/oprichting/structuur/vennootschapsvormen/Coöperatieve_vennootschappen/Erkenning/index.jsp).

#### 4.2.2.3 Wat brengt de toekomst?

Sommige coöperaties uit de case reeks zijn net opgericht, voor die coöperatieve vennootschappen moet men dus afwachten en kan men nog geen conclusies trekken.

Hoewel dit een federale materie is, herhalen we nogmaals<sup>32</sup> dat het misschien de moeite loont om de principes van de vso<sup>33</sup> en van de erkende coöperatie dichterbij elkaar te brengen. Achter beiden zit immers een gemeenschappelijk ethisch gedachtegoed en zijn er overlappingen wat betreft de beperking van de winstuitkering en wat betreft de democratische stemming op de algemene vergadering (stemrechtbeperking van 10%). Een nieuw wetgevend initiatief zou op dit vlak wat ons betreft zeker geen slechte zet zijn.

---

32 A. COATES, J. VAN STEENBERGE en M. DENEFF, Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel 1: onderzoek juridische statuten, Steunpunt werk en sociale economie, 2008, 9-10.

33 Aan het vso statuut zijn er echter nog steeds knelpunten in de wetgeving waaraan men zou moeten sleutelen, onder andere met betrekking tot de verplichte (financiële) werknemersparticipatie. Een wetsvoorstel in 2007 met betrekking tot de wijziging van het vso statuut kwam er uiteindelijk niet. Voor meer informatie zie A. COATES, J. VAN STEENBERGE en M. DENEFF, Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel 1: onderzoek juridische statuten, Steunpunt werk en sociale economie, 2008, 61.



## 5 | De beleidscontext

---

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zoomen we kort in op de beleidscontext die een belangrijke invloed uitoefent op de mogelijkheden voor coöperatieve bedrijfseconomische antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Coöperaties groeien vanonderuit. De overheid echter, schept de randvoorwaarden waaronder ze kunnen gedijen. Ook de sector zelf kan mogelijkheden creëren tot capaciteitsversterking, ondersteuning, ervaringsuitwisseling, kennisdeling, onderlinge hulp en solidariteit.

Wanneer de overheid maatregelen treft die het coöperatief ondernemen ondersteunen, kan dit resulteren in een toename van het aantal coöperaties, op voorwaarde dat het model en de mogelijkheden die het biedt genoegzaam bekend zijn en gepromoot worden. Anderzijds kan de ontwikkeling van coöperatieve antwoorden ook belemmerd worden door oude of nieuwe beleidsmaatregelen die niet voldoende rekening houden met het bestaan en de eigenheid van het model. Een sterke sector kan overheidsbeleid beïnvloeden en als een katalysator werken.

Maar de overheid is niet alleen regelgevend en kader scheppend. Uit de eerder beschreven cases blijkt bovendien dat coöperatieve bedrijfseconomische antwoorden op maatschappelijke uitdagingen vrijwel steeds in belangrijke mate in partnerschap met overheden gerealiseerd worden. Overheden verlenen subsidies, verstrekken leningen aan gunstige voorwaarden, nemen participaties via (semi-) publieke participatiemaatschappijen, hanteren gunstige fiscale regimes ten aanzien van coöperaties of kopen diensten aan bij coöperaties. Overheden zijn hierin niet vrij om te doen en te laten wat ze willen. Met haar beleidskader in verband met concurrentie, staatssteun en ‘diensten van algemeen belang’ kijkt Europa als een schoonmoeder toe op de relaties die overheden met coöperaties (net als met andere ondernemingen) ontwikkelen.

In dit hoofdstuk beschrijven we maatregelen (vanwege overheden, vanwege de sector zelf of in samenspel tussen beide) die volgens sleutelfiguren uit de sector

van het coöperatief ondernemen in Vlaanderen zowel als in Italië, Finland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden bevorderlijk zijn geweest voor de ontwikkeling van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen.<sup>34</sup> Zaken die deze ontwikkeling op opvallende wijze tegenwerken komen ook aan bod, zodat ook hieruit lessen kunnen getrokken worden. Gegeven het belang van overheidsfinanciering en -ondersteuning bij het organiseren van het aanbod van sociale diensten (ook door private initiatieven zoals coöperaties), staan we uitgebreider stil bij de kwestie van de Europese regelgeving ten aanzien van concurrentie, staatssteun en ‘diensten van algemeen belang’.

In wat volgt presenteren we in een eerste paragraaf nationale en regionale beleidsmaatregelen die tijdens de interviews met sleutelfiguren uit de sector van coöperatief ondernemen in Vlaanderen, Italië, Finland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden door de respondenten naar voren gebracht werden als zijnde bijzonder ondersteunend of opvallend belemmerend ten aanzien van de ontwikkeling van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. We pretenderen hiermee geenszins een systematische en doorgedreven beleidsevaluatie te presenteren, maar wel ervaringskennis weer te geven ten aanzien van de hierboven beschreven types beleidsmaatregelen. In een tweede paragraaf zoomen we in op de Europese beleidscontext die op zijn beurt van invloed is op de nationale en regionale contexten.

## 5.2 Nationale en regionale beleidsmaatregelen

### 5.2.1 Vennootschapsvormen voor coöperatief ondernemen

De sleutelfiguren die we in het kader van dit onderzoek in Vlaanderen, Finland, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Zweden bevroegen, beklemtonen zonder uitzondering het belang van het bestaan van een eenduidige en geschikte vennootschapsvorm voor coöperatief ondernemen voor de ontwikkeling van coöperaties in het algemeen en van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in het bijzonder. Wanneer wetgeving voor coöperaties bestaat, maar geen gewag maakt van de coöperatieve principes biedt ze evenmin een sterke incentive om de coöperatieve ondernemingwijze toe te passen, noch een grond om ondernemingen die het wel doen en die met hun onderneming allerlei nuttig bevonden maatschappelijke meerwaarden genereren op enigerlei wijze te ondersteunen of te bevoordelen.

---

<sup>34</sup> Voor een meer uitgebreide vergelijking van de juridische aspecten van sociale economie-ondernemingen in Europa verwijzen we naar Coates (2011).



Respondenten uit het Verenigd Koninkrijk<sup>35</sup> - een land dat nochtans de bakermat van het coöperatieve gedachtegoed kan genoemd worden en waarvan de coöperatieve beweging en grote coöperatieve ondernemingen nog steeds een voortrekkersrol spelen in de internationale coöperatieve beweging - gaven aan dat het ontbreken van een duidelijk afgelijnd juridisch raamwerk voor coöperaties een belemmering is en dat veel 'vertaalwerk' en sensibiliseringswerk vereist is om telkens ten aanzien van de verschillende vennootschapsvormen te specificeren hoe ze kunnen ingezet worden om een coöperatieve ondernemingswijze vorm te geven. De oudste en meest gebruikte rechtsvorm voor coöperaties is de *'industrial and provident societies'* (vanaf 2010 de *'co-operative and community benefit societies'*). De *'industrial and provident society'* is dé vorm voor coöperaties die kapitaal willen ophalen bij en dividend willen kunnen uitkeren aan het publiek. De oorspronkelijke regelgeving gaat terug tot 1852 en verwijst wel naar de coöperatieve principes (in tegenstelling tot de andere vennootschapsvormen die hier niets over vermelden). *'Industrial and Provident Societies'* moeten zich laten registreren bij de Financial Services Authority. Daarnaast kan men echter ook de vorm aannemen van *'community interest company'* (sinds 1995) of een *'private company limited by shares/guarantee'*, maar de wetgeving op deze vennootschappen vermeldt niets met betrekking tot de coöperatieve principes. Het belangrijkste verschil tussen private vennootschappen beperkt door aandelen en door garanties is dat *'companies limited by shares'* geen openbare aandelen mogen uitgeven. Dit geldt ook voor *'community interest companies'*. Met een *'asset-lock'* (die opgebouwde reserves in de coöperatie houdt en activa bij ontbinding naar gelijkaardige sociale doelen laat gaan), kan de *'community interest company'* het statuut van een *'not-for-profit private aannemen'* en subsidies aanvragen en giften ontvangen. Coöperaties kunnen in het Verenigd Koninkrijk ook zonder rechtspersoonlijkheid opereren, maar dan genieten ze geen bescherming van de leden, zijn leden hoofdelijk en ongelimiteerd aansprakelijk (Snaith, 2010). Los van het feit dat deze laatste vennootschapsvormen door de wetgever niet met de coöperatieve principes verbonden wordt, maakt de veelvuldigheid aan rechtsvormen die kunnen gehanteerd worden de sector tot een moeilijk grijpbaar amalgaam van initiatieven en ondernemingen. Het vraagt een sterke zelforganisatie van de sector en de inzet van veel middelen uit de sector om het veelzijdige gezicht en de meerwaarde(n) van het coöperatief ondernemen in het Verenigd Koninkrijk te vatten en te tonen. Bovendien zijn verschillende types ondernemingen verantwoording aan verschillende autoriteiten verschuldigd en doorkruisen de administratieve procedures elkaar soms, wat voor extra drempels voor ondernemers zorgt.<sup>36</sup>

35 Interviews met Mervyn Wilson & Linda Shaw (The Co-operative College), John Goodman & Mary Rayner (Co-operativesUK), David Rodgers (ICA Housing).

36 Idem.

Ook in Zweden kan een coöperatie in principe verschillende vormen aannemen. Over het algemeen nemen ze het statuut van ‘economische vereniging’ aan. De Zweedse Wet op de Economische Vereniging (1987) omschrijft de economische vereniging 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. De Rochdale principes van open lidmaatschap, democratische participatie volgens het principe van een man-een stem, beperkte vergoeding van ingebracht kapitaal en coöperatieve teruggaven a rato van de transacties die de leden met de coöperatie doen, zijn opgenomen in de Zweedse wet op de economische verenigingen. Deze juridische vorm biedt een bescherming van de leden door de regeling van beperkte aansprakelijkheid. De economische vereniging moet duidelijk de economische belangen van haar leden omschrijven en nastreven, op gevaar anders niet geregistreerd te worden. Het gaat om een economische actor met alle kenmerken van een onderneming, zij het dat hij een ‘vereniging’ wordt genoemd. De Zweedse wet stelt dat coöperatieve verenigingen ‘for profit’-organisaties zijn en het statuut kan geweigerd worden als de inslag al te zeer non-profit is (Stryjan, 2000; 2010). Er is geen minimum startkapitaal vereist voor een economische vereniging. Leden betalen een eenmalige en verder jaarlijkse lidmaatschapsbijdragen. Economische verenigingen moeten een boekhouding bijhouden en jaarlijkse rapporten opstellen, maar enkel grote verenigingen moeten deze ook neerleggen. Sinds 2006 werd een label ingevoerd voor vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid die voor non-profit doeleinden worden opgericht en die ten aanzien van de publieke opinie een garantie willen geven van hun non-profit karakter. De dividenden op aandelen worden beperkt tot de koers van staatsobligaties+1 procentpunt op aandelenkapitaal. Er zijn speciale controles hierop en men kan overgaan tot verplichte ontbinding bij niet naleving van de regels met betrekking tot beperking in de dividenduitkering (Coates, 2011).

Italië kent een wet op de coöperaties en een wet op de ‘sociale coöperaties’ in het bijzonder (Wet 382, 1991). Artikel 45 van de Italiaanse grondwet erkent de sociale functie van coöperaties zonder private speculatieve doelen. De wet promoot en bevoordeelt de ontwikkeling ervan en regelt de controle op doel en aard van de coöperaties. De wet beschrijft coöperaties als organisaties met een gemeenschappelijk doel, werkend ten voordele van de leden. Met de wet op de sociale coöperaties nam het land het voortouw in de zoektocht naar een specifieke rechtsvorm voor coöperaties die antwoorden willen bieden op maatschappelijke uitdagingen in welomschreven domeinen én waarvan de voordelen zich niet beperken tot leden, maar iedereen uit de ruimere gemeenschap die van haar diensten gebruik wil maken (Fici & Strano, 2010). Het zijn non-profit ondernemingen. Het uitkeren van winst is niet verboden, maar wordt wel zeer sterk beperkt (tot de

maximum interest op kasbons van de post, vermeerderd met 2,5 punten). Bovendien met 3% van de jaarlijkse winst aan mutuele fondsen voor de promotie van coöperaties overgemaakt worden, net zoals het residu na ontbinding, en minstens 30% van de jaarlijkse winst moet gereserveerd worden. Wanneer de ratio tussen het eigen vermogen van de aandeelhouders en de schulden van de onderneming minder is dan één vierde, mogen geen winsten en verdeelbare reserves toegewezen worden (maar dit verbod is niet van toepassing op investeerders). Stemrecht in sociale coöperaties wordt in de regel toegewezen los van de kapitaalsinbreng, al is het wel mogelijk bepaalde categorieën een zwaardere stem te geven dan andere. Dit is zo voor rechtspersonen (met een maximum van 5 en in verhouding tot het ingebrachte kapitaal of het aantal leden (in geval de rechtspersoon een primaire coöperatie is). Een andere uitzondering kan gemaakt worden voor leden-ondernemers, a rato van hun transacties met de coöperatie, beperkt tot een maximum van 10% van de stemmen op iedere vergadering en tot één derde voor de totale categorie van leden-ondernemers op iedere vergadering. Ook investeerders-leden kunnen meer stemrecht krijgen (ter compensatie van het feit dat ze meer kapitaal inleggen), beperkt tot één derde van de stemmen op elke vergadering (Coates, 2011).

In sociale coöperaties zijn verschillende types van stakeholders betrokken. De belangrijkste zijn:

- financierende leden: leden die die financiële middelen aan de coöperatie leveren en daarbij niet noodzakelijk zelf van de diensten gebruik maken;
- begunstigden-gebruikers (en/of hun familieleden in het geval van kinderen, ouderen en gehandicapten) die van de dienstverlening gebruik maken). Dit kunnen leden zijn, maar dit is niet noodzakelijk zo;
- werknemers, al dan niet leden;
- vrijwilligers-leden: sociale coöperaties mogen vrijwilligers engageren (de wet schrijft voor dat maximaal 50% van de medewerkers van sociale coöperaties vrijwilligers mogen zijn). Vrijwilligers werken vrijwillig mee in de coöperatie omdat ze de algemene doelstellingen van de sociale coöperatie genegen zijn, er rechtstreeks of onrechtstreeks op betrokken zijn. 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.

Type A en type B sociale coöperaties werken de facto vaak samen in consortia (horizontale netwerken) en federaties (verticale netwerken). Ze kunnen in Italië twee vormen aannemen (Thomas, 2004):

- type A coöperaties: sociale coöperaties die sociale dienstverlening aanbieden (veelal in de domeinen van onderwijs en opleiding, zorg, gezondheidszorg, cultuur, milieubescherming). Men noemt ze ook ‘sociale dienstencoöperaties’;

- type B coöperaties: sociale coöperaties die sociale tewerkstelling realiseren door kansengroepen werk te verschaffen in andere domeinen dan deze waarvoor type A coöperaties kunnen worden opgericht. Men noemt ze ook ‘sociale tewerkstellingscoöperaties’.

Recent (2004) werd de Finse wet op de coöperaties geamendeerd. Een daling van het minimum aantal leden van 5 naar 3 en een verdere bescherming van de vennoten (beperkte aansprakelijkheid) moeten de coöperatieve ondernemingsnorm nog aantrekkelijker maken (*interview*, Juhani Letho). De Finse wet op de coöperaties stipuleert geen minimum kapitaal. Dat hangt af van het type activiteiten en de omvang van de organisatie. Over winstbestemming wordt niets anders gesteld dan dat 5% naar een reservefonds moet gaan en dat het de statuten zijn die bepalen hoe de winst wordt verdeeld. Over het algemeen verdeelt men een deel van de winst onder de leden pro rata transacties. In de Finse wetgeving op de coöperaties staat te lezen dat coöperaties zich niet enkel hoeven te richten op de eigen leden, maar zich ook (net als de Italiaanse sociale coöperaties) kunnen richten op het algemeen belang (Coates, 2011).

De regelgeving met betrekking tot coöperaties in België beschreven we reeds in Gijssels & Van Opstal (2008b). De Belgische wet maakt geen gewag van coöperatieve principes. In tegenstelling tot de Zweedse wet, maar in lijn met de Finse en Italiaanse, vallen coöperaties in België onder het vennootschapsrecht. Het zijn geen ‘verenigingen’, maar ‘ondernemingen’. In België kent men de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (cvba) en de coöperatieve vennootschap met onbeperkte en hoofdelijke aansprakelijkheid (cvoa), alsook het economisch samenwerkingsverband.

**CVBA en CVOA**

De Belgische wetgeving ten aanzien van coöperaties gaat terug tot de wet op het statuut van de coöperatieve vennootschap (cv), daterend uit 1873. Deze wet was erg liberaal. Hij vermeldde enkel dat een coöperatieve vennootschap een ondernemingsvorm is met een veranderlijk aantal vennoten en een veranderlijk kapitaal en omschreef eenvoudige en laagdrempelige oprichtingsvoorwaarden. Een onderhandse akte was al voldoende om een cv op te richten, in tegenstelling tot de oprichting van andere vennootschapsvormen waarvoor een notariële akte was vereist. Het vereiste kapitaal bij oprichting was ook zeer gering. En de statuten konden op een heel vrije manier opgesteld worden zodat organisatie en de werking van de coöperatieve vennootschap op heel verschillende manieren konden geregeld worden. Nergens is er sprake van coöperatieve principes.

De wet van 20 juli 1991 introduceert het onderscheid tussen de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (cvba) enerzijds en de coöperatieve vennootschap met onbeperkte en hoofdelijke aansprakelijkheid (cvoa), in de wet van 7 mei 1999 houdende het Wetboek van Vennootschappen vervangen door coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid (cvoa) anderzijds. Aldus zijn voor coöperaties rechtsvormen beschikbaar die analoog zijn aan de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (bvba) en de vennootschap onder firma (vof). Belangrijkste verschilpunten zijn het veranderlijk kapitaal en dus ook de flexibele toe- en uitredingsmogelijkheden. De wet stipuleert wel dat de aandelen op naam zijn en dat de statuten moeten vermelden of en hoe de aandelen overdraagbaar zijn. Voor de oprichting van een cvoa zijn geen minimumkapitaal en geen authentieke akte vereist. De vennoten zijn wel persoonlijk en hoofdelijk aansprakelijk

voor de schulden van de vennootschap. In een cvba staan de vennoten slechts in voor de schulden van de vennootschap ten belopen van hun inbreng. De cvba moet worden opgericht bij notariële akte en er is een minimumkapitaal vereist van 18 550 euro (dat minstens voor 6 200 euro en voor minstens een vierde per aandeel volstort moet zijn bij oprichting). Bijkomende voorwaarden voor een oprichting van een cvba zijn dat er bij aanvang een financieel plan moet voorgelegd worden en dat de financiën jaarlijks gecontroleerd moeten worden door een bedrijfsrevisor. In de wet van 13 april 1995 wordt bovendien gesteld dat er geen winstverdeling mag doorgaan als de netto activa kleiner zijn dan het minimumkapitaal.

Bron Gijselinckx & Van Opstal, 2008b

### **Economisch samenwerkingsverband (esv)**

Economische samenwerkingsverbanden zijn vennootschappen met een onvolkomen rechtspersoonlijkheid. Zij bieden ondernemingen de mogelijkheid om een zelfstandige juridische samenwerkings-eenheid op te richten om de economische activiteit te vereenvoudigen, rationaliseren of ontwikkelen. Het samenwerkingsverband moet verband houden met de economische activiteit van de leden-ondernemingen en moet een ondersteunend karakter hebben (bijvoorbeeld gezamenlijke boekhouding of prospectie). Deze vennootschapsvorm kan dus niet worden gebruikt om een nieuw bedrijf op te richten of om alle activiteiten van de leden te verenigen.

Het esv is fiscaal transparant: voor de toepassing van de Belgische inkomstenbelasting wordt het geacht geen rechtspersoonlijkheid te bezitten. Daardoor zijn de resultaten van dit samenwerkingsverband uitsluitend belastbaar als winst of baat bij de leden. Dat neemt niet weg dat een esv of eesv haar rechtspersoonlijkheid behoudt om haar andere fiscale verplichtingen te vervullen.

Deze vennootschapsvorm kan opgericht worden bij onderhandse akte. De oprichtingsakte kan een notariële akte zijn, maar dat is geen verplichting.

De bestuurders van een esv moeten natuurlijke personen zijn.

Bron [www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/vennootschapsvormen/esv](http://www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/vennootschapsvormen/esv)

De wet van 20 juli 1991 voorzag in het statuut van coöperatieve vennootschap bij wijze van deelneming, met een variant met beperkte aansprakelijkheid en een met onbeperkte aansprakelijkheid.<sup>37</sup> Dit statuut werd in de wet van 13 april 1995 vervangen door een vennootschapsstatuut dat erop gericht is ondernemen met het oog op het realiseren van sociale doelstellingen te ondersteunen: de vennootschap met sociaal oogmerk (VSO). Dit transversaal statuut is sterk geïnspireerd op de principes van coöperatief ondernemen. Het kan door gelijk welk type van onderneming worden aangenomen die met haar commerciële of productieactiviteiten sociale doelstellingen beoogt (Gijselinckx & Van Opstal, 2008b). In de praktijk wordt het statuut hoofdzakelijk aangenomen door coöperatieve vennootschappen: 70% van de VSO's is een coöperatieve vennootschap (Mertens, Dujardin & Van Opstal, 2008).

<sup>37</sup> Oorspronkelijk had de wetgever hiermee de bedoeling een aparte rechtsvorm te voorzien voor coöperaties die voldeden aan de erkenningsvoorwaarden van de Nationale Raad voor de Coöperatie. Na bespreking in de parlementaire commissie werd dit afgezwakt, met als belangrijkste bepaling het gelijk stemrecht van alle vennoten en een gedeeltelijke loskoppeling van de winstverdeling van het ingebrachte kapitaal (Braeckmans & Wymeersch, 1992).

Het VSO-statuut wil een aantal problemen oplossen in de vennootschapswetgeving met betrekking tot het combineren van een winstoogmerk met sociale doelstellingen. Over het algemeen nemen de organisaties die in België sociale doeleinden nastreven het statuut van ‘vereniging zonder winstoogmerk’ (vzw) aan. De facto opereren ze vaak als quasondernemingen. De wet laat hen toe economische activiteiten te ontplooiën voor zover ze bijkomstig zijn aan het niet-winstgevend hoofddoel. Over de grenzen van deze bijkomstige activiteiten is er echter nog steeds geen eenduidigheid (Denef, 2004; Coates, Van Steenberge & Denef, 2008). De kapitaalstructuur van vzw’s vertoont ook gebreken vanuit het oogpunt van financiering (er wordt geen minimumkapitaal vereist, derden moeten zich borg stellen en bestuurders worden persoonlijk aansprakelijk gesteld). Het is niet mogelijk een bestaande vzw om te zetten naar een vennootschap en er bestaat geen algemene fusiereglementering ten aanzien van vzw’s (Denef, 2004; Coates, Van Steenberge & Denef, 2008). Het VSO-statuut heeft ook nog een tweede doel, namelijk bepaalde vormen van werknemersparticipatie mogelijk te maken (Gijssels & Van Opstal, 2008b). Zie ook Coates (2008) voor een nadere analyse van de regelgeving met betrekking tot de vennootschap met sociaal oogmerk en de vergelijking met de vzw.

Het statuut van vennootschap met sociaal oogmerk kan worden toegekend aan elke handelsvennootschap, ongeacht de rechtsvorm (coöperatieve vennootschap, naamloze vennootschap, besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, ...) op voorwaarde dat deze voldoet aan enkele statutaire verplichtingen waarvan sommige nauw aansluiten bij de coöperatieve principes (Gijssels & Van Opstal, 2008b; Coates, Van Steenberge & Denef, 2008). Het is een label, een transversaal statuut.

Terwijl de Italiaanse wetgever de eerste was om een specifiek statuut voor ‘sociale coöperaties’ in te voeren, heeft hij sinds 2006 ook een transversale erkenning voor ‘sociale ondernemingen’ mogelijk gemaakt. Deze erkenning kan aangevraagd worden door non-profit ondernemingen, non-profit verenigingen en stichtingen die sociale goederen en diensten produceren voor het algemeen belang en als voornaamste activiteit ondernemingsactiviteiten uitoefenen die ten minste voor 70% van de inkomsten van de organisatie zorgen. Verenigingen die als ‘sociale onderneming’ erkend zijn, zijn niet expliciet onderworpen aan de beperkingen op ondernemingsactiviteiten uitoefenen die ten aanzien van andere verenigingen gelden. Voor ‘sociale ondernemingen’ geldt dat ze geen winst mogen uitkeren. In tegenstelling tot de ‘sociale coöperaties’ die wel een beperkte winst mogen uitkeren (Coates, 2011). Het statuut van ‘sociale onderneming’ is vooral in het leven geroepen om een groter draagvlak te creëren voor de sociale manier van ondernemen en verenigingen toe te laten ook handelsactiviteiten te ontplooiën. Toch is het niet zo populair als dat van de ‘sociale coöperatie’. Momenteel zijn er enkele

honderden ‘sociale ondernemingen’, ten opzichte van enkele duizenden ‘sociale coöperaties’ (*interview*, Felice Scalvini).

In België zou ‘coöperatie met sociaal oogmerk’ een statuut kunnen zijn voor een ‘sociale coöperatie’. We behandelden de vennootschap met sociaal oogmerk eerder al in Mertens, Dujardin & Van Opstal (2008) en Coates, Van Steenberge & Deneff (2008) en vatten dit in de kader hieronder nog eens samen.

#### **De vennootschap met sociaal oogmerk**

De vennootschapswet van 13 april 1995 (boek X, artikel 661) legt aan vennootschappen met sociaal oogmerk op om volgende elementen op te nemen in hun statuten:

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

Bron Dujardin, Mertens & Van Opstal, 2008

In januari 2008 telde België 457 VSO's, waaronder zo'n 70% coöperatieve vennootschappen (Mertens, Dujardin & Van Opstal, 2008). Het statuut wordt momenteel nog weinig aantrekkelijk bevonden vanwege een aantal onduidelijkheden in de regelgeving. Ten eerste is er geen duidelijkheid over of beperking op wat men verstaat onder sociaal doel. De wetgever heeft zich ertoe beperkt om het sociaal oogmerk negatief te omschrijven, men wilde de oprichters immers voldoende vrijheid geven en op voorhand geen activiteiten uitsluiten. Anderzijds kan dit ook problemen veroorzaken, want waar trekt men de grens? Ten tweede zijn er geen verplichte structuur of vereisten opgelegd met betrekking tot het bijzonder verslag, dat ook niet opgevolgd wordt door een bepaald instantie. De huidige controle op het nastreven van het sociaal doel door de vennootschap is dus bedenkelijk (Coates, Van Steenberge & Deneff, 2008; Coates & Van Opstal, 2010). Vooral de verplichte en momenteel vooral financiële werknemersparticipatie, de reglementering voorziet immers enkel een mogelijkheid tot deelname van het personeel op niveau van de algemene vergadering, blijkt echter een groot struikelblok te zijn

in de praktijk, alsook de beperking van het stemrecht. Het is de vraag of oprichters die een aanzienlijke investering in het kapitaal wensen te doen, snel geneigd zullen zijn hun zeggenschap daarover met werknemers te willen delen. Ook mag men niet uit het oog verliezen dat de belangen van werknemers soms haaks kunnen staan op deze van de vennootschap. Verder is het ook mogelijk dat het personeel niet noodzakelijk de nodige competenties bezit waardoor een vorming noodzakelijk is en tijd en geld vraagt (Coates, Van Steenberge & Deneef, 2008; Dujardin, Mertens & Van Opstal, 2008). Verder wordt het statuut weinig gehanteerd omdat erkennings- en subsidiereglementeringen zich nog steeds voornamelijk richten op vzw's en hierbij de VSO over het hoofd zien.<sup>38</sup> Volgens Dujardin, Mertens & Van Opstal (2008) hebben de meeste VSO's een extern sociaal doel: hulp aan huishoudens in moeilijkheden, bevordering van de toegang tot huisvesting of tewerkstelling van kansengroepen, adviesbureaus voor de sociale economie, ...). Zowat de helft van de VSO's met tewerkstelling hebben een erkenning als dienstenchequebedrijf.

### 5.2.2 Andere ondersteunende maatregelen voor coöperaties

Naast wetgeving ten aanzien van juridische vormen zijn ook andere ondersteunende maatregelen relevant voor coöperaties. Zo kan men fiscale gunstmaatregelen en gunstige sociale statuten ontwikkelen. In België genieten coöperaties die een erkenning voor de Nationale Raad voor de Coöperatie hebben aangevraagd en verkregen fiscale voordelen en bestuurders van deze coöperaties kunnen het sociaal statuut van werknemer aannemen wanneer hun voornaamste activiteit het dagelijks beheer of de dagelijkse leiding van de coöperatie is. We beschreven dit reeds in Gijssels & Van Opstal (2008b), maar vatten het nog eens samen in onderstaand leeskader.

#### De erkende coöperatie

Het Belgische vennootschapsrecht verwijst nergens naar de principes van coöperatief ondernemen. De oprichting van de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) bij wet van 20 juli 1955 de Nationale Raad voor de Coöperatie wilde deze lacune opvullen. De NRC heeft als opdrachten om de beginselen en het ideaal van het coöperatief ondernemen te verspreiden, een consultatieve functie te vervullen bij het ministerie voor economische zaken en af te toetsen of de coöperatieve vennootschappen voldoen aan een aantal coöperatieve principes die geïnspireerd zijn op de coöperatieve principes die door de internationale coöperatieve beweging gehuldigd worden. In het KB van 8 januari 1962 werden volgende principes als voorwaarden voor erkenning door de NRC vastgelegd:

- vrijwillige toetreding;
- gelijk stemrecht voor de leden of beperking van stemrecht op de algemene vergadering;
- de aanstelling van bestuurders door de algemene vergadering;
- matiging van het dividend dat mag worden uitgekeerd (maximum 6%);
- uitkering van een *ristorno* aan de leden.

<sup>38</sup> In Wallonië ligt dit anders dan in Vlaanderen. Daar schrijft de dienstencheque-regeling voor dat men het statuut van VSO moet hebben om een dienstenchequeregeling te kunnen genieten (Mertens & Dujardin, 2008).



Ter bevordering van het coöperatief ondernemen werd bij hetzelfde KB van 8 januari 1962 aan erkende coöperaties een aantal voordelen toegekend. Ze worden met name 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 op de deelbewijzen is, voor een matig bedrag, vrijgesteld van belastingen voor de erkende coöperatie zowel als voor de aandeelhouder. Voor bestuurders die hun voornaamste activiteit wijden aan het dagelijks beheer of de dagelijkse leiding van een erkende coöperatie, is het sociaal statuut van werknemers van toepassing.<sup>39</sup>

Coöperaties die een erkenning en de bijgaande voordelen wensen, moeten hiertoe een aanvraag indienen bij de NRC. Zo wil men vermijden dat men de, ondertussen ruim 40 000 coöperatieve vennootschappen actief moet controleren en kan men zich enkel richten op die coöperaties die vertrouwd zijn met het coöperatieve gedachtegoed en een erkenning van hun coöperatieve ondernemingswijze wensen.

Bron Gijselinckx & Van Opstal, 2008b

In Finland lagen de sociale gunstmaatregelen die in het kader van een pilootproject van een lokale werklozenvereniging in een gemeente 35 km ten westen van Helsinki werden toegekend aan de basis van de boom van werknemerscoöperaties sinds 1993. De sociale maatregel hield in dat (1) de leden van de in 1993 door deze vereniging opgerichte ‘werkcoöperatie’ het statuut van werknemer konden behouden en niet dat van ondernemer moesten aannemen en (2) dat de coöperatie hen in tijdelijk werk of deeltijds werk kon voorzien, terwijl ze voor het overige op werkloosheidsuitkeringen aanspraak konden blijven maken. Het project kreeg veel media-aandacht en vervolgens werden honderden van dergelijke coöperaties opgericht, veelal in kennisintensieve sectoren en veelal intersectoreel van aard (Pättiniemi & Immonen, 2001). In 2000 telde Finland reeds meer dan 1 000 werknemerscoöperaties (Troberg, 2000) en vandaag de dag zijn het er een kleine 3 000 (*interview*, Troberg).

Het succes van de sociale coöperaties in Italië (momenteel zijn er meer dan 7 000 in de domeinen van zorg, gezondheidszorg en tewerkstelling, met samen meer dan 244 000 personeelsleden en ongeveer 35 000 vrijwilligers) is mede te danken aan de duidelijkheid van het model, het gemak waarmee het kan gebruikt worden in de context van openbare aanbestedingen (sociale coöperaties worden gezien als preferentiële aanbieders van sociale diensten) en de belastingverminderingen (onder meer een niet-belasting op niet-uitgekeerde reserves en vrijstelling van belasting op giften aan sociale coöperaties en non-profits) die worden toegestaan. In sommige regio's (bijvoorbeeld Lazio) werd tijdelijk ook gewerkt met ‘matching funds’ waarbij de overheid 50% aan vaste activa investering toekende aan startende sociale coöperaties. Ook voor ‘jonge coöperaties’ (met minstens 50 leden tussen 18 en 40 jaar) bestaan er dergelijke steunmaatregelen. De regio van Lombardije stelt ook 4 000 euro ter beschikking van elke investeerder-coöperant

39 Meer info:

[http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven\\_onderneming/oprichting/structuur/vennootschapsvormen/Coöperatieve\\_vennootschappen/Erkenning/](http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven_onderneming/oprichting/structuur/vennootschapsvormen/Coöperatieve_vennootschappen/Erkenning/).

die in een nieuwe coöperatie wil stappen. 2000 euro is ‘gegeven’, 2 000 euro dient op 5 jaar tijd te worden terugbetaald aan een zeer lage rentevoet (Fici & Strano, 2010). In Calabria stelt de overheid geconfiscieerd maffiageld en patrimonium ter beschikking van sociale coöperaties (Flavio Zandonia, *interview*). Daarnaast is het succes van sociale coöperaties ook in belangrijke mate te danken aan de onderlinge ondersteuning van coöperaties en capaciteitsopbouw door coöperaties, en horizontale en verticale coöperatieve netwerken. Zij richtten mutuele fondsen op die jaarlijks (bij wet verplicht) 3% van de winst van coöperaties ontvangen en onderhandelen lage interest kredieten voor hun leden-coöperaties bij banken (Fici & Strano, 2010). Sommige banken staan ervoor bekend extra voordelige kredieten te verstrekken aan sociale coöperaties en non-profits (zoals de Banca Etica) (Fici & Strano, 2010). Talenti is een stichting van grote coöperaties, banken en religieuze congregaties die patrimonium ter beschikking stelt van sociale coöperaties (*interview* Flavio Zandonai).

Niet alleen in Italië, ook in Zweden en het Verenigd Koninkrijk wordt door koepels van coöperaties en coöperatieve ontwikkelingsagentschappen (Cooperative Development Agencies) ingezet op de ontwikkeling en ondersteuning van coöperaties. Deze genieten steun (structureel en projectmatig) van de nationale en regionale overheden. Het Zweedse Coompanion overkoepelt lokale Cooperative Development Agencies opgericht naar het model van de Britse. Ze werken met nationale en lokale agenten en consultants die de ontwikkeling van coöperaties ondersteunen. Publieke basisfinanciering zorgt voor stabiliteit en continuïteit. Leden uit de lokale gemeenschappen (non profits, lokale overheden, coöperaties) vullen de basisfinanciering aan (volgens het principe van ‘matching fund’) (Stryjan, 2010; *interview* Ulf Karlsson).

In het Verenigd Koninkrijk werd binnen oorspronkelijk binnen het Department for Trade and Industry, nu ondergebracht onder het Office for the Third Sector van de Kabinet Office de Social Enterprise Unit opgericht. Deze overheidsdienst promoot onder andere coöperatieve vormen van sociaal ondernemerschap. Daarnaast kent het Verenigd Koninkrijk 9 regionale coöperatieve raden en 25 gespecialiseerde coöperatieve consultancy diensten en 20 sectorspecifieke coöperatieve federaties. CooperativesUK is de overkoepelde coöperatie van coöperaties en coöperatieve groepen die de ontwikkelingen in de coöperatieve sector ondersteund. The Co-operative College verstrekt onderwijs en vorming voor coöperaties, hun managers en hun leden (Snaith, 2010; *interviews* met Mervyn Wilson en Linda Shaw (The Co-operative College) & John Goodman en Mary Rainer (Co-operativesUK)).

De beleidsnota Sociale Economie 2009-2014 van de Vlaamse minister voor Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie wil inzetten op een sociale economie waarin het innovatiegehalte op vlak van sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen optimaal wordt uitgebouwd en benut. Een van de beleidsop-

ties is de principes van het coöperatief ondernemen op te waarderen. Men plant een ondersteuningskader voor coöperatief ondernemen (opgenomen in de ondersteuningsstructuur voor de sociale economie) waarin collectieve ondersteuning kan geboden worden aan coöperaties en sociale economie ondernemingen, evenals ondersteuning op maat. Men wil pilootprojecten van nieuwe coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen ondersteunen. Hiermee treedt Vlaanderen in het voetspoor van gelijkaardige maatregelen ter ondersteuning van de capaciteitsopbouw voor coöperatief ondernemen in Finland, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. De sector organiseert zichzelf in CoopKracht, een vereniging van mens- en milieuvriendelijke coöperaties, en, specifiek wat de coöperaties en verenigingen van burgers voor duurzame energie betreft in Rescoop.be. CoopKracht zowel als Rescoop.be organiseren informatie- en kennisuitwisseling, netwerking, sensibilisatie over de coöperatieve ondernemingswijze. De Nationale Raad voor de Coöperatie is na een lange periode van stilte aan een sterkere profilering begonnen. Adviseurs voor starters zowel als gevorderden in de coöperatieve ondernemingswijze staan klaar om vragen uit het veld te beantwoorden.

### 5.3 Coöperaties en het Europees recht

#### 5.3.1 Europa en coöperaties

Een beschrijving van het begrip ‘coöperatieve onderneming’ vinden we terug bij de Europese Commissie, afdeling Ondernemingen en Industrie: *‘Co-operatives are enterprises that exist to serve the needs of their members who contribute to their capital, own and control them, rather than to provide a return on investment. All enterprises exist to serve the interests of their cardinal stakeholder groups. For traditional companies that means investors. However in a cooperative returns on capital (which are in some cases permitted) must always be subordinated to other interests (e.g. integration of people with disabilities). In fact a non-co-operative enterprise might be called an association of capital (or investor-driven business) whereas a co-operative is an association of people (or people-driven business).’*<sup>40</sup>

Europa heeft alvast tijdens de voorbije jaren het belang van de coöperatie duidelijk gemaakt, met onder andere de creatie van de Europese coöperatieve vennootschap en een mededeling van 2004, waarin gesteld werd dat: *‘De coöperatie is een vennootschapsvorm die het midden- en kleinbedrijf een aantal voordelen biedt, bijvoorbeeld inzake schaalvoordelen, markttoegang (onder andere bij grote overheidsopdrachten), koopkracht, marketing, management, opleiding en onderzoekscapaciteit.’*

---

40 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm).

Verder wordt benadrukt dat: ‘Coöperaties zijn een middel om kwaliteitsdiensten te leveren. (...) Meer dan 75% van alle nieuwe bedrijven in de EU wordt opgericht in de dienstensector. De gebruikers eisen steeds betere kwaliteit en meer maatwerk. Een coöperatieve structuur stelt haar gebruikers, die tegelijk haar leden zijn, in staat invloed uit te oefenen op de dienstverlenende bedrijven, zodat deze direct op hun behoeften inspelen. Coöperaties kunnen vaak diensten verlenen aan groepen die daar anders geen toegang toe zouden hebben omdat ze niet aantrekkelijk zijn voor winstgerichte bedrijven. Dit is het geval voor persoonlijke dienstverlening zoals gezondheidszorg en welzijnswerk, de sectoren waarin coöperaties het snelst groeien.’<sup>41</sup>

De Commissie geeft zelf toe dat coöperaties sociale doelstellingen doeltreffend integreren en daarom hebben sommige lidstaten daarvoor specifieke rechtsvormen ingesteld.<sup>42</sup> Deze soorten coöperaties kunnen echter bijzondere problemen krijgen met de financiering van hun activiteiten. Coöperaties hebben immers geen of weinig toegang tot aandelenbeurzen en steunen daarom op eigen kapitaal of op krediet.<sup>43</sup> Coöperaties krijgen daarom vaak bepaalde voordelen vanuit de overheid maar hebben hier in het verleden (in verschillende landen) vaak problemen mee gehad (zie hieromtrent de verschillende klachten rond staatssteun met betrekking tot fiscale voordelen).<sup>44</sup>

Om het coöperaties makkelijker te maken internationale activiteiten te ontplooiën werd een statuut voor de Europese coöperatieve vennootschap ontwikkeld. De verordeningen van de Raad van Europa met betrekking tot de instelling

41 Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, Het Europees economisch en sociaal comité en het comité van de regio's over de bevordering van coöperatieve vennootschappen in Europa, Brussel, 23 februari 2004, COM(2004) 18 definitief, 6.

42 Voor meer informatie hierover, zie onder andere A. Coates, Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie - Deel 3: Rechtsvergelijking van de sociale economie onderneming in Europa, Steunpunt WSE, 2011, 131 p.

43 Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, Het Europees economisch en sociaal comité en het comité van de regio's over de bevordering van coöperatieve vennootschappen in Europa, Brussel, 23 februari 2004, COM(2004) 18 definitief, 9-10.

44 State aid weekly e-news, DG Competition, 13-16/08/2008, "Commission requests information about preferential tax regimes for retail distribution and banking cooperatives in Italy." Volgens de Mededeling van de Commissie van 2004, zijn sommige lidstaten (België, Italië en Portugal) van mening dat de beperkingen die inherent zijn aan de coöperatieve bedrijfsvorm een speciale fiscale behandeling rechtvaardigen. Een coöperatie is bijvoorbeeld niet beursgenoteerd, waardoor de aandelen niet in ruime kring kunnen worden gekocht en het vrijwel onmogelijk is om een vermogenswinst te realiseren. De aandelen worden ook a pari terugbetaald (geen speculatieve waarde) en het rendement (dividend) is meestal beperkt, wat nieuwe leden kan afschrikken. Bovendien gelden voor coöperaties vaak strenge reserve-eisen. Een aangepaste fiscale behandeling kan een oplossing zijn volgens de mededeling, maar de regels voor coöperaties moeten dan wel altijd zo worden opgesteld dat de bescherming of voordelen voor een bepaald type entiteit evenredig zijn met de wettelijke beperkingen, de sociale meerwaarde of de inherente beperkingen van de bedrijfsvorm, en mogen niet tot oneerlijke concurrentie leiden. Verder mogen eventuele andere voordelen niet leiden tot oneigenlijk gebruik van de coöperatieve bedrijfsvorm om gegronde eisen qua informatieverstrekking of bedrijfsbestuur te omzeilen. Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, Het Europees economisch en sociaal comité en het comité van de regio's over de bevordering van coöperatieve vennootschappen in Europa, Brussel, 23 februari 2004, COM(2004) 18 definitief, 13.

van Europese Economische Samenwerkingsverbanden (eesv) en betreffende het statuut van de Europese Vennootschap (ev) waren immers niet afgestemd op de eigenheid van coöperaties (o.m. het beginsel van democratische structuur en controle en van de billijke verdeling van het nettoresultaat). De Europese coöperatieve vennootschapsvorm wordt met de afkorting van de Latijnse benaming *Societas Cooperativa Europaea* (SCE) aangeduid.<sup>45</sup>

#### **De Europese coöperatieve vennootschap in het kort**

De SCE kan nieuw worden opgericht (creatie ex novo) als coöperatie van natuurlijke of rechtspersonen, of een combinatie van beide. Ze kan ook worden opgericht als fusie van coöperaties of een omzetting van een bestaande coöperatie die minstens twee jaar een vestiging of dochtervennootschap heeft die onder het recht van een andere lidstaat valt.

Het kapitaal van een SCE wordt gevormd door de aandelen van de leden, uitgedrukt in de nationale munt. Het minimumkapitaal van een SCE bedraagt 30 000 euro (of een gelijkwaardig bedrag in de nationale munt). Als de wetgeving van een lidstaat voor rechtspersonen die een bepaald soort activiteiten uitoefenen een hoger geplaatst kapitaal voorschrijft, dan geldt die wetgeving ook voor SCE's van wie de statutaire zetel binnen deze lidstaat gelegen is. Het kapitaal wijzigen is eenvoudig. Er is geen statutenwijziging voor nodig en de verhoging of verlaging hoeft ook niet gepubliceerd te worden.

De statuten van een SCE moeten dezelfde bepalingen omvatten die gelden voor het oprichten van coöperaties onder het recht van de lidstaat waar de SCE haar zetel heeft.

Ten aanzien van de SCE gelden ook specifieke bepalingen met betrekking tot de wijze waarop werknemers in het beheer van de nieuw gevormde coöperatie betrokken worden. Er kan een onderhandelingsgroep worden opgericht waarin werknemers zetelen van de betrokken rechtspersonen en dit naar verhouding van het aantal werknemers in deze rechtspersonen. Men moet ook een procedure vastleggen waarmee deze vertegenwoordigers kunnen worden verkozen of aangewezen. Men kan er ook voor opteren te werken volgens de minimumvoorwaarden met betrekking tot werknemersparticipatie die van kracht zijn in de lidstaat waar de zetel van de SCE gevestigd zal zijn.

Bron Gijselinckx & Van Opstal, 2008a

Tot dusver werden er nog weinig SCE's opgericht. Een evaluatie van deze nieuwe rechtsvorm in opdracht van de Europese Commissie door Cooperatives Europe, Euricse en EKai Centre (2010) wees uit dat:

- het statuut nog onvoldoende bekend is bij de stakeholders, vaak gecombineerd met het ontbreken van een behoefte aan dit statuut en de kleinschaligheid van veel coöperatieve activiteiten in Europa;
- het een ingewikkeld statuut is door de verwijzing naar de nationale regelgevingen met betrekking tot coöperaties die niet overal aanwezig of dezelfde zijn;
- het aanleiding geeft tot interpretatieproblemen, voornamelijk met betrekking tot lidmaatschap en voordelen.

Toch wordt het statuut als een belangrijke stap voorwaarts gezien. Vooreerst omdat het een erkenning inhoudt van de eigen, coöperatieve ondernemingswijze.

45 [www.just.fgov.be/img\\_justice/publications/pdf/218.pdf](http://www.just.fgov.be/img_justice/publications/pdf/218.pdf).

Maar ook vanwege de toenemende trend tot internationale samenwerking tussen coöperaties en transnationale werking van coöperaties.

In de sfeer van de maatschappelijke dienstverlening zou de SCE interessant kunnen zijn om bijvoorbeeld in grensoverschrijdende regio's coöperaties op te zetten of om in tweede- of derdegraadcoöperaties schaalvoordelen te realiseren, informatie-asymmetrieën op te lossen en onderlinge kennis en ervaring te bundelen. Bij de ontwikkeling van een dergelijk model mag men niet uit het oog verliezen dat de coöperatie haar meerwaarde vooral vindt in het feit dat ze een instrument bij uitstek is om nabijheid bij, zeggenschap van en controle door plaatselijke leden-gebruikers te organiseren.

### 5.3.2 Staatssteun en coöperaties

Uiteraard zijn op coöperaties ook de marktregulerende maatregelen van toepassing die ten aanzien van alle economische actoren gelden. Het betreft regelingen met betrekking tot consumentenbescherming, handelspraktijken (onder andere regeling met betrekking tot de energieprijzen), bepaalde producten en diensten, intellectueel eigendom en sectorale reglementering.

Daarnaast, of veeleer, in het bijzonder is er ook het concurrentiebeleid. Europa is niet alleen van belang met betrekking tot de regelgeving op Europese coöperatieve vennootschappen. Gegeven het gebrek aan populariteit van deze rechtsvorm, en gegeven het belang van de ondersteuning door overheden van private ondernemingen (waaronder coöperaties) die sociale diensten aanbieden, is ander Europees beleid dat eveneens betrekking heeft op de werking van coöperaties en de mogelijke ondersteuning van coöperaties door overheden van groter belang. Het betreft de Europese regelgeving ten aanzien van mededinging (staatssteun) en diensten van algemeen belang. De Europese regelgeving heeft een belangrijke invloed op de wetgeving in de lidstaten ter zake en de handelingsvrijheid van coöperaties en (lokale) overheden in het bijzonder. Deze Europese regelgeving werd door de respondenten in de verschillende landen vooral als dominant ervaren. Zonder uitzondering stelden ze allen dat liberalisering en vermarkting vooral nadelig zijn voor kleinere coöperaties in het geval (lokale) overheden bij aanbestedingen weinig gebruik maken van de mogelijkheden tot 'sociaal aankopen' of 'sociaal aanbesteden'. De Europese reglementering met betrekking tot staatssteun en diensten van algemeen belang zou nadelig zijn voor de ontwikkeling van partenariaten tussen lokale overheden en initiatieven (met een coöperatief karakter) die vanuit de derde sector als alternatief of complement voor publieke dienstverlening worden ontwikkeld.

### 5.3.2.1 Het begrip onderneming in het mededingingsrecht

Het tot stand brengen van een interne markt blijft één van de kerntaken van de Unie volgens artikel 3, lid 3 Verdrag betreffende de Europese Unie (VEU).

De interne markt definieert men als ‘een ruimte zonder binnengrenzen waarin het vrij verkeer van goederen, personen, diensten en kapitaal is gewaarborgd volgens de bepalingen van de verdragen.<sup>46</sup> De werking van de interne markt dient te worden verzekerd in die zin dat alle handelingen die de totstandbrenging van de interne markt verhinderen (onder andere door de afschaffing van alle hinderpalen voor het vrij verkeer van goederen, personen, diensten en kapitaal en zorgen voor een onverstoorde mededinging), moeten worden weggenomen.<sup>47</sup>

Een component van de interne markt bestaat uit de regels die verzekeren dat de mededinging niet wordt vervalst.<sup>48</sup>

Om onder die mededingingsregels te vallen, moet men een ‘onderneming’ zijn. Het Verdrag betreffende de werking van de EU (VWEU) definieert het begrip echter niet. De rechtspraak heeft een ‘onderneming’ echter wel ‘functioneel’<sup>49</sup> gedefinieerd in het Höfner arrest als: *‘elke eenheid die een economische activiteit uitoefent, ongeacht haar rechtsvorm en de wijze waarop zij wordt gefinancierd.’*<sup>50</sup>

Belangrijk hier is dat gefocust wordt op welke vorm van activiteit wordt uitgevoerd (namelijk op de aard van de activiteit) en niet op de kenmerken van de actoren (de zogenaamde ‘institutionele’ focus) die de activiteit uitvoeren.<sup>51</sup> Het is verder van belang dat de activiteit ‘economisch’ is. Men onderscheidt drie positieve vereisten van een ‘economische activiteit’: het aanbieden van goederen en/of diensten op een markt, het dragen van het economisch risico en de potentie om winst te maken.<sup>52</sup>

Een ‘economische activiteit’ is bijgevolg een activiteit waarbij goederen of diensten op een markt worden aangeboden.<sup>53</sup> Irrelevante criteria zijn de rechtsvorm, de financieringswijze en de aard van oogmerk of doelstelling.<sup>54</sup> Bij de vraag wat een ‘economische activiteit’ juist is, is het bijgevolg irrelevant of de activiteit ‘soci-

46 Artikel 26, lid 2 VWEU.

47 K. LENAERTS en P. VAN NUFFEL, Europees recht, Antwerpen, Intersentia, 2011, 135-137.

48 K. LENAERTS en P. VAN NUFFEL, Europees recht, Antwerpen, Intersentia, 2011, 137.

49 Zie ook het arrest 170/83 Hydrotherm Gerätebau, 1984, waarbij onderneming gedefinieerd wordt als ‘een met betrekking tot het voorwerp van de desbetreffende overeenkomst bestaande economische eenheid, ook al wordt deze economische eenheid gevormd door verscheidene natuurlijke of rechtspersonen.’

50 Zie onder andere HvJ C-41/90, Höfner, 1991, overweging 21.

51 Conclusie Advocaat-generaal JACOBS bij C-264/01, C-306/01, C-354/01 en C-355/01 AOK Bundesverband, 2004, paragraaf 25.

52 O. ODUDU, ‘The meaning of undertaking within article 81 EC,’ in O. ODUDU, The boundaries of EC competition law: the scope of article 81, Oxford, Oxford university press, 2006, 26.

53 Zie overweging 75 bij HvJ C-180/98 en C-184/98, Pavlov en anderen, 2000 en bij HvJ C-35/96, Commissie/Italië, 1998, overweging 36.

54 M. DENEFF, ‘Beschouwingen bij het normencomplex dat de economische activiteiten van vzw en stichting reguleert, getoetst aan de belangen van enkele bijzondere stakeholders (concurrenten, schuldeisers en begunstigde doelgroep)’, TPR 2004, afl. 1, 156.

aal' is of niet.<sup>55</sup> De rechtsvorm, financieringswijze en het al dan niet hebben van een winstoogmerk<sup>56</sup> zijn van geen tel: afhankelijk van de activiteit die men ontplooit valt men al dan niet onder het ondernemingsbegrip en ontplooit men economische activiteiten.<sup>57</sup>

---

55 Overweging 118 bij HvJ C-180/98 en C-184/98, Pavlov en anderen, 2000; overweging 37 HvJ C-218/00, Císal, 2002 en overweging 77 bij HvJ C-355/00, Freskot, 2003.

56 'Het enkele feit dat een onderneming geen winstoogmerk heeft, ontnemt aan de door haar uitgeoefende activiteit niet het economisch karakter.' HvJ C-244/94, FFSA/Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 1995. Zie ook overweging 21 bij HvJ C-475/99, Glöckner, 2001.

57 HvJ C-415/93, vzw Koninklijke Belgische Voetbalbond e.a./J.M. Bosman, 1995.



### 5.3.2.2 Staatssteun

#### Situering

Het kan gebeuren dat de staat de mededinging toch wil beperken en steun wil verlenen. Een onderneming die echter steun van de overheid ontvangt, geniet een onbillijk voordeel ten opzichte van haar concurrenten. Daarom wordt in het VWEU staatssteun over het algemeen verboden, tenzij deze wordt gerechtvaardigd om redenen van algemene economische ontwikkeling.<sup>58</sup>

Artikel 107(1) VWEU bepaalt dat steunmaatregelen van de staten of in welke vorm ook met staatsmiddelen bekostigd, die de mededinging door begunstiging van bepaalde ondernemingen of bepaalde producties vervalsen of dreigen te vervalsen, onverenigbaar zijn met de Gemeenschappelijke markt, voor zover deze steun het handelsverkeer tussen de lidstaten ongunstig beïnvloedt.<sup>59</sup> Het is immers van belang om een interne markt te creëren waar er een ‘level playing field’ is tussen ondernemingen uit alle lidstaten.<sup>60</sup> Artikel 107 VWEU kijkt niet naar de doelstellingen maar naar de effecten van staatsinterventie.<sup>61</sup>

Artikel 108 VWEU geeft de Commissie de taak om toezicht uit te oefenen op de naleving van dit verbod.<sup>62</sup> Dit gebeurt via een aanmeldingssysteem. Lidstaten moeten voorgenomen steun aanmelden en zich dan houden aan een ‘stand-still’ verplichting.<sup>63</sup> Men moet bijgevolg in dit geval wachten op het oordeel van de Commissie voor men steun uitvoert.<sup>64</sup>

Als een maatregel nieuwe steun is in de zin van artikel 107(1) VWEU is hij dus verboden en moet hij worden aangemeld. Bestaande steunmaatregelen onderwerpt de Commissie aan een voortdurend onderzoek.<sup>65</sup>

Er zijn echter wel uitzonderingen. Zo bevat artikel 107(2) VWEU drie soorten steunmaatregelen die van rechtswege verenigbaar zijn met de interne markt, artikel 107(3) bevat andere soorten steunmaatregelen die met de interne markt verenigbaar kunnen zijn.

Op grond van artikel 109 VWEU heeft de wetgever aan de Commissie de bevoegdheid verleend om voor bepaalde categorieën van steun vrijstellingen te verlenen (zie verder bijvoorbeeld de groepsvrijstellingen in de Algemene Groepsvrijstellingsverordening<sup>66</sup> en de-minimissteun opgenomen in de de-minimisverordening<sup>67</sup>).

58 Het mededingingsbeleid in de EU & de Consument, Europese Commissie, 2005, 15.

59 Vademecum community rules on state aid, Europese Commissie, 15 februari 2007, 2.

60 L. PARRET, ‘Staatssteun: een nieuw elan,’ NjW 2005, 1338.

61 M. KARAYIGIT, ‘Under the triangle rules of competition, state aid and public procurement: public undertakings entrusted with the operation of service of general economic interest,’ ECLR 2009, 11, 545.

62 Vademecum community rules on state aid, Europese Commissie, 15 februari 2007, 2.

63 Artikel 108, 3 VWEU.

64 L. PARRET, *supra*, 1338.

65 K. LENAERTS, *Europees recht in hoofdlijnen*, Antwerpen, Maklu, 2003, 267.

66 Onder de algemene groepsvrijstellingsverordening is steun aan KMO’s, steun ten behoeve van onderzoek en ontwikkeling, steun voor milieubescherming, werkgelegenheid en opleiding en steun die in overeen-

Belangrijk om te onthouden is dat zelfs wanneer een steunmaatregel verenigbaar is met de interne markt, er geen ‘misbruik’ van mag worden gemaakt.<sup>68</sup>

#### Wat begrijpt men onder staatssteun?

Om van staatssteun te kunnen spreken moet er voldaan zijn aan vijf cumulatieve voorwaarden.

Ten eerste moet de steun bekostigd zijn door de staat of uit staatsmiddelen waarbij de staat niet optreedt als een normale marktinvesteerder. Er is alleen maar staatssteun als deze een effect heeft op de schatkist van de overheid. Een effect kan zowel een uitgave als een verminderde inkomst zijn.<sup>69</sup>

Ten tweede moet er sprake zijn van een voordeel. Bij het verkrijgen van een voordeel gaat het erom of een onderneming van de overheid een economisch voordeel ontvangt dat zij niet onder normale marktomstandigheden had kunnen verkrijgen. Het gaat om een situatie waarin de staat eenzijdig (om niet) een voordeel verstrekt.

Ten derde moet er sprake zijn van selectiviteit. Men maakt een onderscheid tussen materiële en regionale selectiviteit.<sup>70</sup>

Onder materiële selectiviteit verstaat men ten eerste het begunstigen van een bepaalde onderneming of groep van ondernemingen ten opzichte van anderen, ofwel het begunstigen van de productie van bepaalde goederen.<sup>71</sup> Men neemt aan dat dit het geval is van zodra alleen ondernemingen met bepaalde kenmerken ervan kunnen profiteren zoals bijvoorbeeld ondernemingen in een bepaalde streek en met een bepaalde omvang.<sup>72</sup> Algemene maatregelen zijn normaal gezien echter

stemming is met de kaart welke de Commissie met het oog op de toekenning van regionale steun voor elke lidstaat heeft goedgekeurd, met de gemeenschappelijke markt verenigbaar. Zie Verordening no. 800/2008 van de Commissie van 6 augustus 2008 waarbij bepaalde categorieën steun op grond van de artikelen 87 en 88 van het Verdrag met de gemeenschappelijke markt verenigbaar worden verklaard, L 214/3.

67 Steun van niet meer dan 200 000 euro over een periode van 3 belastingjaren is vrijgesteld van het verbod van artikel 107 lid 1 VWEU. De overheid mag dit bedrag per onderneming toekennen, in welke vorm van steun ook. De desbetreffende driejaarsperiode dient op voortschrijdende grondslag te worden beoordeeld zodat bij elke nieuwe verlening van de-minimissteun, het totale in het betrokken belastingjaar en in de twee voorgaande belastingjaren verleende bedrag aan de-minimissteun moet worden bepaald. Zie verordening no. 1998/2006 betreffende de toepassing van de artikelen 87 en 88 van het Verdrag op de-minimissteun, L 379/5. A. COATES, Juridische aspecten eigen aan de onderneming van de sociale economie, onderzoeksdeel II - Harmonisatie van de statuten, Sociale economie en Europa, Steunpunt werk en sociale economie, 2009, 30.

68 K. LENAERTS en P. VAN NUFFEL, Europees recht, Antwerpen, Intersentia, 2011, 254.

69 L. PARRET, supra, 1341.

70 B. KURCZ en D. VALLINDAS, « Can general measures be...selective? Some thoughts on the interpretation of a state aid definition, » CMLR 2008, 161.

71 M. EBNER en E. GAMBARO, « The notion of state aid, » in A. SANTA MARIA, Competition & state aid: an analysis of the EC practice, International competition law series, The Hague, Kluwer law international, 2007, 27.

72 L. PARRET, supra, 1342. Zie bijvoorbeeld randnummer 118-120 bij HvJ C-501/00, Spanje/Commissie, 2004. Spanje stelde dat een bij wet ingevoerde belastingverlaging gold voor elke onderneming volgens objectieve criteria. Het Hof oordeelde dat de verlaging echter ten goede kwam aan één categorie onder-

geen staatssteun aangezien zij geldig zijn voor alle ondernemingen en hun onderlinge verhouding en concurrentiepositie blijft bijgevolg onaangetast.<sup>73</sup>

Algemene maatregelen van regionale of lokale overheden kunnen selectief uitpakken omdat zij vaak enkel ondernemingen in de gegeven regio bevoordelen.<sup>74</sup> Lange tijd werd een maatregel dat een voordeel toekende aan één deel van het nationaal grondgebied automatisch selectief bevonden. In een arrest van het Hof van Justitie van 2007 werd echter tot een andere conclusie gekomen, weliswaar enkel in het kader van fiscale maatregelen. Het grondgebied waarop de regionale entiteit de maatregel heeft vastgesteld, vormt volgens het Hof de relevante context om uit te maken of een door een regionale entiteit vastgestelde maatregel voldoet aan het selectiviteitscriterium. Wanneer die entiteit als gevolg van haar status, rechtens en feitelijk, ten opzichte van het centraal bestuur van een lidstaat zodanig autonoom is dat zij, door de maatregelen die zij vaststelt, en niet het centraal bestuur, een fundamentele rol speelt in de vaststelling van de politieke en economische omgeving waarin de ondernemingen opereren, zou er geen sprake van selectiviteit zijn.<sup>75</sup> Het Hof en de Commissie hebben echter hierover niet dezelfde mening.<sup>76</sup>

Vervolgens moet de handel tussen lidstaten beïnvloed worden. Ten slotte moet de concurrentie erdoor worden vervalst. De steun moet een potentieel effect hebben op concurrentie en handel. Het is voldoende om aan te tonen dat de bevoordeelde een economische activiteit uitoefent en dat hij op de markt speelt waar er handel is tussen lidstaten om te kunnen besluiten dat er sprake is van effect op de concurrentie. De aard van de bevoordeelde is, zoals we eerder besproken, niet belangrijk in deze context. Een non-profit organisatie kan immers ook deelnemen aan economische activiteiten.<sup>77</sup>

.....  
neming, namelijk ondernemingen die exporteren en bepaalde investeringen doen waarvoor de bestreden maatregelen gelden.

73 Voorbeelden van algemene maatregelen zijn een algemene verlaging van de vennootschapsbelasting, steun ter aanpassing van het onderwijsstelsel en algemene maatregelen ter verbetering van de algemene arbeidswetgeving. K. DE CORTE, Staatssteun: praktische handleiding inzake de toepassing van de Europese staatssteunregelgeving, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Afdeling economisch ondersteuningsbeleid, Brussel, december 2005, 10.

74 Dit is althans de opvatting van de Commissie. Het Hof heeft nooit duidelijk gesteld dat als een regionale autoriteit een maatregel aanneemt dat voor een voordeel zorgt voor sommige of alle ondernemingen op dat grondgebied, deze maatregel per se territoriaal selectief is. J. WINTER, noot bij C-88/03, Portugese Republiek v. Commissie, 6 september 2006, CMLR 2008, 191. Zie bijvoorbeeld wel overweging 17 bij HvJ C-248/84, Commissie/Duitsland, 1987: 'Vooreerst vormt het feit dat dit steunprogramma is vastgesteld door een deelstaat of een regionaal publiekrechtelijk lichaam en niet door de centrale of federale overheid, geen beletsel voor de toepassing van (oud) artikel 92, lid 1 EEG verdrag.'

75 Overweging 58 bij HvJ C-88/03, Commissie/Portugal, 2007. Het ging in deze zaak om een Portugese maatregel die het nationaal belastingsstelsel aanpaste aan de specifieke kenmerken van de autonome regio van de Azoren. In deze zaak besliste het Hof dat de regio een gebrek aan economische en financiële autonomie vertoonde aangezien de verminderingen in belastingsopbrengsten gecompenseerd zouden worden door transfers vanuit de centrale overheid.

76 Europese Commissie, Vademecum EU regels voor staatssteun, 2008, 8.

77 Europese Commissie, Vademecum community rules on state aid, 2007, 3 en Europese Commissie, Vademecum EU regels voor staatssteun, 2008, 8.

De Commissie oordeelt al snel dat aan het criterium van vervalsing van de mededinging en beïnvloeding van het handelsverkeer is voldaan. De steun aan een onderneming kan de mededinging vervalsen als de positie van het ontvangende bedrijf versterkt wordt ten opzichte van andere ondernemingen die concurreren in het intracommunautaire handelsverkeer.<sup>78</sup>

### 5.3.2.3 Diensten van algemeen belang

#### Situering

Er bestaat geen definitie van ‘diensten van algemeen belang’, maar men neemt aan dat de term markt- en niet-marktdiensten omvat die door de overheidsinstanties van algemeen belang worden geacht en waarvoor zij specifieke openbare dienstverplichtingen<sup>79</sup> laten gelden.<sup>80</sup> Het gaat met andere woorden om een overkoepelende term voor diensten van algemeen economisch belang (DAEB) en niet-economische diensten van algemeen belang (NEDAB). Traditionele criteria voor het bepalen van het ‘algemeen belang’ zijn:<sup>81</sup> universaliteit, transparantie, continuïteit en toegankelijkheid.

Diensten van algemeen belang vormen een belangrijke pijler van het Europese samenlevingsmodel. Alle burgers en ondernemingen van de Europese Unie moeten immers beroep kunnen doen op kwalitatief hoogwaardige en betaalbare diensten. Diensten van algemeen belang zijn essentieel voor de waarborging van sociale en territoriale samenhang en voor het concurrentievermogen van de Europese economie.<sup>82</sup> De overheid wil de verlening van een kwalitatief goede dienst tegen een voor iedereen redelijke prijs dan ook kunnen garanderen.

Het begrip sociale diensten van algemeen belang (SDAB) wordt ook gebruikt. De Commissie heeft echter nooit een exacte definitie gegeven van SDAB en het is geen aparte juridische categorie, maar de Commissie heeft wel erkend dat SDAB in Europa specifieke kenmerken hebben die hen fundamenteel doen verschillen van louter commerciële diensten.<sup>83</sup>

Het gaat om:

<sup>78</sup> Overweging 11 bij HvJ C-730/79, Philip Morris, 1980.

<sup>79</sup> Mededeling van de Commissie: De diensten van algemeen belang in Europa, C 281/03, Pb EG 1996.

<sup>80</sup> Mededeling inzake diensten van algemeen belang in Europa, Europese Commissie, C 17/23, Pb EG 2001.

<sup>81</sup> Mededeling van de Commissie, Uitvoering van het communautaire Lissabon-programma: Sociale diensten van algemeen belang in de Europese Unie, Brussel, 26 april 2006, COM(2006) 177 definitief, 10, 3.1.

<sup>82</sup> Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, Het Europees Economisch en Sociaal Comité en het comité van de regio's: Witboek over diensten van algemeen belang, 12 mei 2004, COM 374, 4-5.

<sup>83</sup> Mededeling van de Commissie: Uitvoering van het communautaire Lissabon-programma: Sociale diensten van algemeen belang in de Europese Unie, Brussel, 26 april 2006, COM (2006) 177, 4-5.

- principes gebaseerd op het solidariteitsbeginsel, onder andere in die zin dat er geen risico's worden geselecteerd of dat er op individueel niveau geen evenwicht tussen bijdragen en uitkeringen bestaat;
- diensten die polyvalent en op de persoon zijn toegesneden: zij combineren oplossingen voor verschillende problemen om de fundamentele mensenrechten te garanderen en de meest kwetsbaren te beschermen;
- er is sprake van het ontbreken van een winstoogmerk;
- er is een betrokkenheid van vrijwilligers;
- ze zijn diep geworteld in een (plaatselijke) culturele traditie;
- er is sprake van een asymmetrische relatie tussen dienstverlener en begunstigde, die niet te vergelijken is met een normale leverancier-klant relatie, zodat er een derde-betalder bij betrokken moet zijn.<sup>84</sup>

Ze worden aangeboden op basis van voornamelijk drie redenen:

- het feit dat de moderne, stedelijke bevolking bijzonder afhankelijk is van bepaalde diensten;
- vanuit de vrees dat de markt niet of onvoldoende in staat is om al deze noodzakelijke diensten te voorzien;
- vanuit het besef dat de staat een verantwoordelijkheid heeft om tekortkomingen te ontwijken of te voorkomen.<sup>85</sup>

Afhankelijk van de betrokken activiteit kunnen de 'sociale diensten' van economische of niet-economische aard zijn. Hoewel ze niet in een definitie werden omschreven, worden twee soorten sociale diensten onderscheiden:

- enerzijds wettelijke regelingen en aanvullende socialezekerheidsregelingen in verschillende organisatievormen die de fundamentele risico's van het leven dekken zoals die in verband met gezondheid, ouderdom, arbeidsongevallen, werkloosheid, pensionering en handicaps;
- anderzijds andere diensten die rechtstreeks aan de betrokkene worden verleend. Deze diensten, met een preventief doel en ter verbetering van de sociale cohesie, bieden hulp op maat om de integratie van de betrokkenen in de maatschappij te vergemakkelijken en de uitoefening van hun fundamentele rechten te garanderen.

Het gaat om:

- hulp aan personen met ernstige problemen of in een crisissituatie (schulden, werkloosheid, verslavingen, gezinsbreuk);

<sup>84</sup> Mededeling van de Commissie: uitvoering van het communautaire Lissabon-programma: Sociale diensten van algemeen belang in de Europese Unie, Brussel, 26 april 2006, 4-5.

<sup>85</sup> M. HUBER, M. MAUCHER en B. SAK, Study on social and health services of general interest in the European Union – final synthesis report, prepared for DG employment, social affairs and equal opportunities, 2006, 34.

- activiteiten die de betrokkenen de nodige vaardigheden moeten geven voor een volledige integratie in de maatschappij (rehabilitatie, taalonderwijs voor immigranten) en vooral op de arbeidsmarkt (opleiding, herintreding in het arbeidsproces). Deze diensten complementeren en ondersteunen de taak van de gezinnen bij de verzorging van jonge kinderen en bejaarden;
- activiteiten ter integratie van langdurig hulpbehoevenden in verband met een handicap of een medisch probleem;
- sociale huisvesting ten behoeve van individuen of sociale groepen in een achterstandspositie.

Sommige diensten kunnen vanzelfsprekend elk van deze vier aspecten omvatten. Kenmerkend voor deze diensten is dat zij op lokaal niveau worden georganiseerd en sterk afhankelijk zijn van overheidsfinanciering.<sup>86</sup>

#### Compensatie van DAEB: het Altmark arrest

Talrijke DA(E)B kunnen niet op basis van marktmechanismen alleen worden aangeboden. Er moeten specifieke regelingen worden getroffen om het financiële evenwicht van de dienstverlener te garanderen aangezien de markt geen universele toegang of volledige geografische dekking kan bieden. Er zijn diverse mechanismen om het financiële evenwicht van verleners van DAB te waarborgen. Het kan gaan om directe financiële ondersteuning (subsidies, belastingsverlagingen, ...), bijzondere of exclusieve rechten (een wettelijk monopolie), bijdragen van marktdeelnemers (een fonds voor de universele dienst), bepaling van een gemiddeld tarief, op solidariteit berustende financiering (premiebijdragen).<sup>87</sup> Er bestond echter lange tijd onzekerheid over de vraag of overheidsfinanciering die slechts de uitvoeringskosten van een DAEB vergoedt al dan niet staatssteun is.

Het Hof oordeelde in het Altmark arrest dat in geval de overheidsmaatregel als compensatie voor een tegenprestatie door de desbetreffende onderneming kan worden aangemerkt, deze onderneming geen financieel voordeel heeft ontvangen en de maatregel bijgevolg buiten de werkingssfeer van (oud) artikel 87, lid 1 EG valt (nu artikel 107, lid 1 VWEU).<sup>88</sup> Dit artikel is bijgevolg niet van toepassing op dergelijke compensatie indien aan vier voorwaarden is voldaan:<sup>89</sup>

<sup>86</sup> Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, De Raad, Het Europees Economisch en sociaal comité en het comité van de regio's, Begeleidend document bij de Mededeling 'Een interne markt voor het Europa van de 21ste eeuw,' Diensten van algemeen belang met inbegrip van sociale diensten van algemeen belang: een nieuw Europees engagement, 20 november 2007, COM (2007) 725, 6.

<sup>87</sup> Groenboek over diensten van algemeen belang, Europese Commissie, Brussel, 21 mei 2003, 28-29.

<sup>88</sup> Dit had het Hof eerder in de zaken ADBHU (HvJ 240/83, 1985) en Ferring (H.v.J. C-53/00, Ferring S.A., 2001) besloten. In Ferring oordeelde het Hof in dezelfde zin voorzover een aan farmaceutische laboratoria opgelegde heffing op de rechtstreekse verkopen overeenstemde met de extra kosten die de groot-handelaars-distributeurs daadwerkelijk hadden gedragen om hun openbaredienstverplichtingen na te komen. Het feit dat deze laatste niet aan die heffing waren onderworpen, kon beschouwd worden als de

- de begunstigde onderneming moet ten eerste daadwerkelijk belast zijn met de uitvoering van openbare dienstverplichtingen en die verplichtingen moeten duidelijk omschreven zijn. ‘Belast zijn met’ wil zeggen dat de opdracht in een openbare officiële rechtshandeling moet zijn neergelegd. ‘Afgebakend’ houdt in dat er een duidelijke omschrijving van de basisverplichting moet zijn voor het verrichten van diensten;<sup>90</sup>
- de parameters op basis waarvan de compensatie wordt berekend, moeten vervolgens vooraf op objectieve en doorzichtige wijze worden vastgesteld. Het gaat hierbij om door de overheid vastgesteld criteria voor berekening, controle en herziening van de compensatie van kosten. Welk financieringssysteem de overheid gebruikt is niet van belang;<sup>91</sup>
- de compensatie mag vervolgens niet hoger zijn dan nodig om de kosten van de uitvoering van de openbare dienstverplichtingen geheel of gedeeltelijk te dekken, rekening houdend met de opbrengsten alsmede met een redelijke winst uit de uitvoering van de verplichtingen;
- het bedrag van de compensatie moet worden vastgelegd aan de hand van de kosten die een gemiddelde, goed beheerde onderneming zou hebben gemaakt. Men gaat de hoogte van de compensatie vaststellen door middel van een vergelijking met andere efficiënte ondernemingen. Een alternatief is om te werken in het kader van een openbare aanbesteding. Bij een aanbesteding is de Commissie immers van oordeel dat de markt ook heeft gespeeld. Dit garandeert immers dat de kwaliteit bepaald in de aanbesteding vastgesteld wordt tegen ‘de laagste kosten voor de gemeenschap.’<sup>92</sup>

Als aan alle vier voorwaarden is voldaan, is er geen sprake van staatssteun en zijn de artikelen 107 en 108 VWEU niet van toepassing. Als niet aan alle vier voorwaarden is voldaan of als er getwijfeld wordt en als aan de algemene criteria voor een toepassing van artikel 107 (1) van het Verdrag zijn voldaan om van steun te kunnen spreken, is er sprake van staatssteun. Het arrest kreeg echter kritiek te verduren omdat er nog grijze zones blijven bestaan. Ook is bijna nooit aan alle voorwaarden voldaan, waarbij vooral het vierde criterium uiterst moeilijk blijkt te

---

tegenprestatie voor de verrichte prestaties en bijgevolg als een maatregel die geen staatssteun in de zin van artikel 92 van het Verdrag was.

89 Overweging 88-93 bij HvJ C-280/00, Altmark, 2003.

90 X., Handreiking Diensten van algemeen economisch belang en staatssteun, Europa decentraal & ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, 2008, 34.

91 X., Handreiking Diensten van algemeen economisch belang en staatssteun, Europa decentraal & ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, 2008, 35-36.

92 Overweging 93 bij HvJ C-280/00, Altmark, 2003.

zijn.<sup>93</sup> Slechts in enkele gevallen sinds het Altmark arrest, zijn alle vier criteria simultaan vervuld geweest.<sup>94</sup>

### Monti-kroes pakket: DAEB beschikking, kaderregeling en transparantie richtlijn

#### *Situering*

Artikel 106 lid 2 VWEU machtigt de lidstaten en ondernemingen aan wie de uitvoering van een dienst van algemeen economisch belang is toevertrouwd, (indien dat noodzakelijk is met het oog op deze taak), af te wijken van de verboden die zijn vastgelegd in verdragsartikelen op het terrein van de mededinging, het vrij verkeer en staatssteun.

Aangezien de Altmark criteria toch nog voor heel wat onzekerheid zorgen aangezien het ofwel niet zeker is wat onder de criteria wordt begrepen ofwel een groot deel van de compensaties van algemeen belang niet aan de criteria voldoen met eventuele onwettelijkheid tot gevolg,<sup>95</sup> heeft de Europese Commissie in november 2005 een pakket inzake DAEB en staatssteun aangenomen. Dit bestaat uit een vrijstellingsbeschikking, een kaderregeling en een wijziging van de transparantierichtlijn. Men aanvaardt dat compensatie nodig is maar dit rechtvaardigt geen overcompensatie aangezien dit het risico op kruissubsidiëring zou verhogen.<sup>96</sup>

#### *Beschikking*

De vrijstellingsbeschikking<sup>97</sup> stelt de voorwaarden vast waaronder staatssteun (er is immers niet voldaan aan de Altmark criteria) in de vorm van compensatie voor ondernemingen belast met het beheer van DAEB, toch als verenigbaar met de gemeenschappelijke markt *kan* worden beschouwd en vrijgesteld wordt van de voorafgaande aanmeldingsplicht zoals neergelegd in artikel 108, lid 3 VWEU. De staatssteun blijft echter onderworpen aan een controle a posteriori.<sup>98</sup>

#### *Verskillende categorieën*

In de beschikking worden verschillende categorieën opgesomd waaronder:

93 M. DONY, 'Les compensations d'obligations de service public,' in M. DONY en C. SMITS, *Aides d'état*, Institut d'études européennes, ULB, 2005, 109-152.

94 O. LYNKEY, «The application of article 86(2) EC measures which do not fulfil the Altmark criteria; institutionalising incoherence in the legal framework governing state compensation of public service obligations,» *WComp* 2007, 168. Zie bijvoorbeeld Beschikking N 382/2004, DORSAL, C (2005) 1170fin; Beschikking N 475/2003, Ireland – PSO in respect of electricity, C 34/06; Beschikking N 381/2004, Haut Débit des Pyrénées Atlantiques, 162/5.

95 L. SVANE, 'Public service compensation in practice: Commission package on state aid for services of general economic interest,' *EC Competition policy newsletter*, autumn 2005, nr. 3, 34.

96 L. SVANE, *supra*, 34.

97 Beschikking van de commissie van 28 november 2005 betreffende de toepassing van artikel 86, lid 2, van het EG-Verdrag op staatssteun in de vorm van compensatie voor de openbare dienst die aan bepaalde met het beheer van diensten van algemeen economisch belang belaste ondernemingen wordt toegekend, 2005/842/EG.

98 M. DONY, *Contrôle des aides d'état*, *Droit communautaire de la concurrence*, Bruxelles, ULB, 2007, 181.



- compensatie voor de openbare dienst welke wordt toegekend aan ondernemingen die een gemiddelde jaaromzet, alle werkzaamheden bijeengenomen, vóór belasting van in totaal minder dan 100 miljoen euro behalen gedurende de twee boekjaren voorafgaande aan het boekjaar waarin de dienst van algemeen economisch belang is toegewezen, en die voor de betrokken dienst jaarlijks minder dan 30 miljoen euro compensatie ontvangen;<sup>99</sup>
- compensatie voor de openbare dienst welke wordt toegekend aan ziekenhuizen en woningcorporaties die door de lidstaat als diensten van algemeen economisch belang aangemerkte activiteiten verrichten.<sup>100</sup>

Hier gelden geen drempels omdat zij ‘specifieke kenmerken hebben waarmee men rekening mee moet houden.’<sup>101</sup>

#### *Belasten van de onderneming*

Deze beschikking kan pas worden toegepast indien de betrokken onderneming met de verantwoordelijkheid voor het beheer van de DAEB wordt belast door middel van één of meer officiële besluiten, waarvan de vorm door elke lidstaat kan worden bepaald. Men kan hierbij denken aan een concessie contract of openbare aanbestedingdocumenten, wetten, decreten en besluiten, ...

In dit besluit of in die besluiten moet(en) nader zijn bepaald:

- de aard en de duur van de openbare dienstverplichtingen;
- de betrokken ondernemingen en het betrokken grondgebied;
- de aard van alle uitsluitende of bijzondere rechten die de ondernemingen zijn toegekend;
- de parameters voor de berekening, de controle en de herziening van de compensatie;
- de regelingen om overcompensatie te vermijden en terug te betalen.

<sup>99</sup> Men verwachtte dat bovenstaande bedragen de meeste lokale, sociale diensten zouden vatten. Commission staff working document, 20 november 2007, Frequently asked questions in relation with Commission Decision of 28 November 2005 on the application of article 86(2) of the EC Treaty to State aid in the form of public service compensation granted to certain undertakings entrusted with the operation of services of general economic interest, and of the Community Framework for State aid in the form of public service compensation, Brussels, SEC(2007) 1516 final, 20.

<sup>100</sup> Zij worden volledig vrijgesteld van de aanmeldingsverplichting aangezien het leiden van een ziekenhuis of het maken van immo investeringen voor sociale huisvesting resulteert in hoge steunbedragen per onderneming. Dit betekent dat de steun bijna altijd aan de Commissie zou moeten worden aangemeld, wat een grote administratieve last zou betekenen. Het risico dat het geld niet naar een DAEB gaat is beperkt aangezien compensatie voor openbare ziekenhuizen en sociale huisvesting duidelijk gaat naar de kost voor het voorzien van de DAEB. L. SVANE, supra, 35. Tijdens de onderhandelingen zorgde deze uitsluiting echter voor heel wat discussie. Sommigen verweten de Commissie dat zij het economisch karakter van de twee sectoren zomaar vermoedde en het subsidiariteitsbeginsel niet respecteerde. Zie voor meer uitleg M. DONY, Contrôle des aides d'état, supra, 181.

<sup>101</sup> Beschikking van de commissie van 28 november 2005, randnummer 16.

Hier lijkt de Commissie verder te gaan (vooral wat betreft de punten (c) en (e) dan wat uit de rechtspraak in de zaak Altmark is gebleken.<sup>102</sup>

Het spreekt echter voor zich dat het besluit niet iedere specifieke activiteit moet omschrijven. Het is vooral belangrijk dat men de omvang van de verplichting duidelijk maakt. Men kan later altijd het besluit updaten of het besluit voorzien van een ex post correctie mechanisme, om een verandering of toevoeging van (genoemde) diensten te kunnen vatten.<sup>103</sup>

#### *Het compensatiebedrag*

Het compensatiebedrag mag niet hoger zijn dan wat nodig is om de kosten van de uitvoering van openbare dienstverplichtingen geheel of gedeeltelijk te dekken, rekening houdend met de opbrengsten alsmede met een redelijke winst uit het voor de uitvoering van die verplichtingen noodzakelijk eigen kapitaal.

Onder ‘redelijke winst’ wordt begrepen een vergoeding op het eigen kapitaal waarbij rekening wordt gehouden met het risico voor de onderneming, of het ontbreken daarvan, door het optreden van de lidstaat, met name wanneer deze laatste uitsluitende of bijzondere rechten verleent. Dit percentage mag in de regel niet hoger liggen dan het gemiddelde percentage dat in de betrokken sector tijdens de laatste jaren is vastgesteld.<sup>104</sup>

Zolang de desbetreffende overheid kan aantonen dat de toegekende compensatie overeenkomt met de netto kosten, geraamd op basis van nauwkeurig bepaalde parameters die in het officiële besluit werden opgenomen en dat er geen sprake is van overcompensatie, wordt de compensatie aanzien als staatssteun die verenigbaar is met het Verdrag.<sup>105</sup>

Toch wordt er nog een element van proportionaliteit gevraagd, met name in verband met het risicopercentage voor de onderneming in verband met de redelijke winst: *‘In sectoren waar er geen onderneming is die met de met de DAEB belaste onderneming valt te vergelijken, kan een vergelijking worden gemaakt met ondernemingen uit andere lidstaten of zonedig uit andere sectoren, mits met de specifieke kenmerken van elke sector rekening wordt gehouden.’*<sup>106</sup>

Het compensatiebedrag moet daadwerkelijk worden gebruikt voor het beheer van de desbetreffende DAEB en omvat alle voordelen die door de staat of in welke vorm dan ook uit staatsmiddelen worden toegekend.<sup>107</sup>

De in aanmerking te nemen inkomsten omvatten tenminste alle met de DAEB behaalde inkomsten, inclusief de bijzondere of uitsluitende rechten welke verband houden met een andere DAEB die een hogere winst oplevert dan een redelijke

102 Y. JORENS, «Het Europees sociaizekerheidsrecht: quo vadis?» in A. VAN REGENMORTEL e.a., Sociale zekerheid in het Europa van de markt en de burgers: enkele actuele thema's, Brugge, Die Keure, 2007, 138.

103 Commission staff working document, 20 November 2007, 24.

104 Artikel 5, 4 Beschikking van de commissie van 28 november 2005, L 312/72.

105 Commission staff working document, 20 November 2007, 19-20.

106 Artikel 5, 4 Beschikking van de commissie van 28 november 2005, L 312/71.

107 Artikel 5, 1 Beschikking van de commissie van 28 november 2005, L 312/71.

winst of andere door de staat toegekende voordelen waarover de betrokken onderneming beschikt. Geniet zij andere door de staat toegekende voordelen, dan worden deze ook bij haar inkomsten meegerekend, ongeacht hun kwalificatie ten aanzien van artikel 107 VWEU.<sup>108</sup> Dit is immers op zich ook een vorm van compensatie die men in rekening moet brengen.

Het besluit moet parameters bevatten voor de berekening, de controle en de herziening van de compensatie, maar eigenlijk moet men slechts een basis kunnen weergeven voor een toekomstige berekening van de compensatie. Een voorbeeld hiervan is dat de compensatie bepaald zal worden volgens prijs per dag, per maaltijd, per zorgverstrekking gebaseerd op het aantal potentiële gebruikers, ...<sup>109</sup>

#### *Controle op overcompensatie*

Compensatie die verder gaat dan wat nodig is ter dekking van de kosten die de betrokken onderneming maakt, is uiteraard niet noodzakelijk voor het beheer van de DAEB en is bijgevolg aan te merken als onverenigbare staatssteun die aan de Staat moet worden terugbetaald.<sup>110</sup> Compensatie voor de openbare dienst die ten behoeve van het beheer van de DAEB wordt toegekend maar die in feite wordt gebruikt om op andere markten actief te zijn is evenmin gerechtvaardigd.<sup>111</sup>

Wanneer het bedrag van de overcompensatie niet hoger is dan 10% van het bedrag van de jaarlijkse compensatie, mag deze overcompensatie naar de volgende jaarlijkse periode worden overgedragen en wordt deze op het compensatiebedrag dat voor die periode zou worden betaald, in mindering gebracht. In de sector van de sociale huisvesting mag overcompensatie tot 20% van de jaarlijkse compensatie naar de volgende periode worden overgedragen, mits de betrokken onderneming uitsluitend DAEB beheert.<sup>112</sup>

#### *DAEB beschikking en overheidsopdrachten?*

Als men de DAEB beschikking volgt, moet men niet noodzakelijk een overheidsopdracht gebruiken volgens de Commissie. Wel moeten aan de voorwaarden van transparantie en non-discriminatie worden voldaan. Zo kan de overheid op voorhand de voorwaarden voor de voorziening van een sociale dienst vastleggen en, na voldoende bekendmaking en in navolging van de principes van transparantie en non-discriminatie, licenties of vergunningen toekennen aan alle dienstverleners die voldoen aan deze criteria. De gebruiker heeft dan de keuze tussen verschillende verleners, aan een prijs die op voorhand vastgelegd werd door de overheid.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> Artikel 5, 3 Beschikking van de commissie van 28 november 2005, L 312/72.

<sup>109</sup> Commission staff working document, 20 November 2007, 25.

<sup>110</sup> Overweging 12 Beschikking van de Commissie van 28 november 2005, L 312/68.

<sup>111</sup> Artikel 5 Beschikking van de Commissie van 28 november 2005, L 312/71.

<sup>112</sup> Artikel 6 Beschikking van de Commissie van 28 november 2005, L 312/72.

<sup>113</sup> Commission staff working document: Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest, Brussels, 7 December 2010, SEC(2010) 1545 final, 73.

Als men wel een overheidsopdracht gebruikt, moet men in het achterhoofd houden dat men niet zomaar selectiecriteria kan opstellen die bijvoorbeeld voorschrijven dat men ‘familiair moet zijn met de lokale context’, omdat dat de eerlijke concurrentie tussen de spelers zou kunnen dwarsbomen en tot onwettige discriminatie van buitenlandse spelers zou kunnen leiden. Bepaalde voorwaarden verbonden met de plaatselijke context kunnen echter wel aanvaard worden, indien zij gerechtvaardigd worden door de bijzonderheden van de dienst en strikt verbonden zijn met de prestatie van het contract. Het moet echter strikt noodzakelijk zijn voor de dienstverlening.<sup>114</sup>

Individuele contracterende overheden kunnen ook niet beslissen om een aanbesteding te beperken tot non-profit dienstverleners.<sup>115</sup> Het nationaal recht (hiermee is het niveau van regelgeving niet van belang, het kan dus gaan om nationale of regionale regelgeving, op voorwaarde dat de regels abstract zijn en algemeen toepasbaar) kan in bepaalde omstandigheden dit echter wel voorschrijven, indien het nationaal recht in overeenstemming is met het Europees recht. Dit zou wel een beperking inhouden van de artikels 49 en 56 VWEU (vrij verkeer van diensten en vrijheid van vestiging) en zou gerechtvaardigd moeten worden zaak per zaak (er moet sprake zijn van noodzakelijkheid en het moet proportioneel zijn om bepaalde sociale doelstellingen te bereiken, nagestreefd door het nationale sociale zekerheidssysteem).<sup>116</sup>

### *Kaderregeling*

Wanneer de compensatie ten behoeve van de openbare dienstverplichting niet voldoet aan de vier Altmark-criteria en niet onder de voorwaarden van de vrijstellingsbeschikking valt zal de compensatie conform artikel 108, lid 3 VWEU bij de Europese Commissie moeten worden aangemeld. De Kaderregeling zet de voorwaarden uiteen onder welke de Europese Commissie deze staatssteun op grond van artikel 106, lid 2 VWEU als verenigbaar met de gemeenschappelijke markt zal

114 Commission staff working document: Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest, Brussels, 7 December 2010, SEC(2010) 1545 final, 66.

115 Zie echter wel de uitzondering op de regel in artikel 19 Richtlijn 2004/18/EC betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten met betrekking tot ‘voorbehouden opdrachten’, waarbij het recht tot participatie aan bepaalde contracten kan voorbehouden worden aan bepaalde categorieën van ondernemingen: ‘De lidstaten kunnen de deelneming aan procedures voor de gunning van overheidsopdrachten voorbehouden aan sociale werkplaatsen of de uitvoering ervan voorbehouden in het kader van programma’s voor beschermde arbeid indien de meerderheid van de betrokken werknemers personen met een handicap zijn die wegens de aard of de ernst van hun handicaps geen beroepsactiviteit in normale omstandigheden kunnen uitoefenen.’ Commission staff working document: Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest, Brussels, 7 December 2010, SEC(2010) 1545 final, 67.

116 Zie zaak C-70/95, Sodemare, 1997 en Commission staff working document: Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest, Brussels, 7 December 2010, SEC(2010) 1545 final, 67-68.

verklaren. Onder voorbehoud van het toezicht op en de beoordeling van eventuele overcompensatie, waarbij men meer in detail treedt, herneemt de kaderregeling eigenlijk de voorwaarden die ook in de beschikking werden geformuleerd.<sup>117</sup>

#### *Transparantierichtlijn*

Men heeft de definitie van de huidige Transparantierichtlijn<sup>118</sup> gewijzigd met betrekking tot ondernemingen die verplicht een gescheiden boekhouding zullen moeten voeren. Deze wijziging heeft tot doel deze definitie in lijn te brengen met de verplichtingen zoals neergelegd in de overige twee onderdelen van het pakket. Door deze wijzigingen zullen ook ondernemingen die geen staatssteun doch slechts overeenkomstig artikel 106, lid 2 VWEU ‘compensatie’ ontvangen voor het beheer van een DAEB eveneens een gescheiden boekhouding moeten voeren, ongeacht of zij een bijzonder of uitsluitend recht genieten. Enkel door een gescheiden boekhouding te voeren, kunnen immers de kosten worden onderscheiden die aan de DAEB zijn toe te rekenen, en kan het precieze bedrag van de compensatie worden berekend.<sup>119</sup> Deze verplichting is bedoeld om concurrentievervalsing door kruissubsidiëring tegen te gaan.<sup>120</sup>

#### **Toekomstige aanpassingen aan het DAEB kader?**

Momenteel is Europa de staatssteunregels die van toepassing zijn op diensten van algemeen belang, waaronder het Monti pakket, aan het evalueren.<sup>121</sup> Hoewel het pakket meer juridische zekerheid heeft geboden, roepen de lidstaten toch op tot meer duidelijkheid en tot het overgaan tot bepaalde veranderingen, namelijk tot het uitbreiden van de lijst van activiteiten die onder de beschikking vallen ongeacht het bedrag (momenteel beperkt tot ziekenhuizen en sociale huisvesting). Lokale overheden klagen ook dat het navolgen van het pakket een overdreven administratieve last betekent. Anderen roepen op om de de-minimisdrempel op te trekken.<sup>122</sup> Later dit jaar zullen we meer zicht hebben op mogelijke aanpassingen aan dit kader.

---

117 Zie paragrafen 20-23 Communautaire kaderregeling inzake staatssteun in de vorm van compensatie voor de openbare dienst, 29 november 2005, 2005/C 297/4 en J. DE BEYS, ‘Aide d’état et financement des services publics,’ JTdr eur 2006, 8-9.

118 Richtlijn 2005/81/EG van de Commissie van 28 november 2005 betreffende de doorzichtigheid in de financiële betrekkingen tussen lidstaten en openbare bedrijven en de financiële doorzichtigheid binnen bepaalde ondernemingen, L 312/47.

119 Overweging 4 Richtlijn 2005/81/EG van de Commissie van 28 november 2005 tot wijziging van Richtlijn 80/723/EEG betreffende de doorzichtigheid in de financiële betrekkingen tussen lidstaten en openbare bedrijven en de financiële doorzichtigheid binnen bepaalde ondernemingen, L 312/47.

120 L. HANCHER en S. EVANS, « Altmark als katalysator: het commissiepakket met alle antwoorden rond staatssteun en diensten van algemeen economisch belang? » NTER 2006, 157.

121 Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions, Reform of the EU State aid rules on services of general economic interest, Brussels, 23 March 2011, COM(2011) 146 final.

122 Commission staff working paper: The application of EU state aid rules on services of general economic interest since 2005 and the outcome of the public consultation, Brussels, 23 March 2011, SEC(2011) 397, 36.

### 5.3.2.4 Publiek-private samenwerking en het mededingingsrecht

#### Begrip

Coöperaties kunnen deel uitmaken van publiek-private samenwerkingen. Op gemeenschapsniveau is het begrip ‘publiek-private’ samenwerking (PPS) echter niet gedefinieerd. Over het algemeen gaat het om vormen van samenwerking tussen overheidsinstellingen en het bedrijfsleven die bedoeld zijn om infrastructuur te financieren, bouwen, renoveren, beheren, onderhouden of een dienst te verlenen.<sup>123</sup>

PPS bestaat uit drie onderdelen: het betreft een type van samenwerking tussen enerzijds de overheid en anderzijds de privé sector. Elk van de drie onderdelen kan achter erg uiteenlopend worden ingevuld.

Bij PPS wordt de hoedanigheid van de overheid als financier, ontwerper en aanbesteder enerzijds en die van private partner als aannemer en uitvoerder anderzijds, niet langer strikt gescheiden gehouden. De overheid gaat de private uitvoerder daarentegen van meet af aan betrekken bij de planning, de financiering en/of het beheer van de werken. De overheid en de particuliere sector delen gezamenlijk in de risico's, de kosten en de opbrengsten van het project. Er wordt beoogd om de problemen verbonden aan de meer traditionele samenwerking (inefficiëntie, aanleg nutteloze constructies, financieringsproblemen) te vermijden.<sup>124</sup>

#### PPS in het Gemeenschapsrecht

Er is geen specifieke regeling voor het verschijnsel PPS opgenomen in het Gemeenschapsrecht. Elke handeling waarbij een overheidsinstelling het verlenen van een economische activiteit toevertrouwt aan een derde moet echter altijd worden gezien in het licht van de regels en beginselen van het Verdrag (en in het bijzonder in het licht van de vrijheid van vestiging en het vrij verrichten van diensten). Deze beginselen betreffen in het bijzonder het transparantiebeginsel,<sup>125</sup> het beginsel van gelijke behandeling,<sup>126</sup> het proportionaliteitsbeginsel<sup>127</sup> en het begin-

<sup>123</sup> Groenboek over publiek-private samenwerking en het gemeenschapsrecht inzake overheidsopdrachten en concessieovereenkomsten, Brussel, 30 april 2004, COM(2004) 327 definitief, 3. Zie ook de definitie in artikel 2, 1° van het Vlaamse PPS decreet van 18 juli 2003: 'projecten die door publiek- en privaatrechtelijke partijen, gezamenlijk en in een samenwerkingsverband worden gerealiseerd om een meerwaarde voor die partijen tot stand te brengen.'

<sup>124</sup> F. VANDENDRIESSCHE, Publieke en private rechtspersonen, Brugge, Die Keure, 2004, 69-71.

<sup>125</sup> Het beginsel van transparantie beoogt het nuttig effect van het beginsel van gelijke behandeling te waarborgen door te zorgen voor niet-vervalste concurrentieomstandigheden. Interpretatieve mededeling van de Commissie over concessieovereenkomsten in het communautaire recht, 29 april 2000, C 121/7.

<sup>126</sup> Gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief zou zijn gerechtvaardigd. Interpretatieve mededeling van de Commissie over concessieovereenkomsten in het communautaire recht, 29 april 2000, C 121/6.

<sup>127</sup> Het proportionaliteitsbeginsel vereist dat iedere gekozen maatregel zowel noodzakelijk als passend is gezien de beoogde doelen. Interpretatieve mededeling van de Commissie over concessieovereenkomsten in het communautaire recht, 29 april 2000, C 121/8.

sel van wederzijdse erkenning.<sup>128</sup> Gedetailleerde bepalingen gelden in het geval de richtlijnen betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten van toepassing zijn.<sup>129</sup>

In-house regelingen ontsnappen aan deze regelgeving. Het betreft de toekenning door een aanbestedend bestuur van een opdracht aan een entiteit die onderdeel is van dezelfde rechtspersoon als het bestuur of aan een al dan niet publiekrechtelijk organisme met afzonderlijke rechtspersoonlijkheid waarin het bestuur deelneemt en/of waarop het bestuur in meerdere of mindere mate een zekere controle uitoefent.<sup>130</sup> PPS behoort echter niet tot de in-house regeling en valt onder de regels met betrekking tot openbare aanbesteding die van toepassing zijn, afhankelijk van het type contract en van de waarde van het contract.<sup>131</sup>

### Samenwerkingsverband

PPS kan op een niet-juridisch bindende wijze vorm gegeven worden, door een feitelijke samenwerking, vaak is dit echter slechts in de aanvangsfase van een project mogelijk.

PPS is een economische vorm van projectuitvoering en kan bijgevolg niet gevat worden in één welbepaald en strikt juridisch schema.<sup>132</sup> Als men PPS juridisch structureert, kan er bijgevolg ten eerste sprake zijn van één of meerdere overeenkomsten, die ofwel zakenrechtelijk (verkoop onder voorwaarde, mede-eigendom, erfpacht, opstal, ...) als persoonlijk van aard (huur, ...) kunnen zijn. Er kan ook een beroep worden gedaan op publiekrechtelijke rechtsfiguren zoals de domeinconcessie of de concessie van openbare dienst.<sup>133</sup>

128 Een lidstaat is op grond van dit beginsel verplicht om goederen en diensten van ondernemingen uit andere lidstaten van de Gemeenschap toe te laten voorzover die goederen en diensten op gelijkwaardige wijze beantwoorden aan de legitieme doelstellingen van de lidstaat van bestemming. Interpretatieve mededeling van de Commissie over concessieovereenkomsten in het communautaire recht, 29 april 2000, C 121/8.

129 Groenboek over publiek-private samenwerking en het gemeenschapsrecht inzake overheidsopdrachten en concessieovereenkomsten, Brussel, 30 april 2004, COM(2004) 327 definitief, 5.

130 G. LAENEN, 'Aanbesteding, inbesteding, verzelfstandiging en PPS: de strenge hand van Europa en de gevolgen voor de (lokale) besturen. Een overzicht.' CDPK 2006, 584. De overheidsopdrachtenregels zijn niet van toepassing wanneer de aanbestedende dienst op dat lichaam a) toezicht uitoefent zoals op zijn eigen diensten en b) dat lichaam het merendeel van zijn werkzaamheden verricht ten behoeve van het lichaam of de lichamen die het beheersen. Commission staff working document: Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest, Brussels, 7 December 2010, SEC(2010) 1545 final, 59-60; zie overweging 50 bij HvJ Teckal, C-107/99, 1999.

131 M. KARAYIGIT, supra, 557.

132 P. FLAMEY en S. KNAEPEN, PPS- De fundamentele juridische spelregels en hun afdwingbaarheid, Brugge, Vanden Broele, 2005, 4.

133 Een concessieovereenkomst is gedefinieerd als een overeenkomst met dezelfde kenmerken als een overheidsopdracht, met uitzondering van het feit dat de tegenprestatie voor de uit te voeren werken of te verlenen diensten wordt gevormd door hetzij uitsluitend het recht het werk of de dienst te exploiteren, hetzij dit recht, gepaard gaande met een prijs. Een overheidsopdracht is elke schriftelijke overeenkomst onder bezwarende titel die is gesloten tussen een aanbestedende instantie en een ondernemer en die betrekking heeft op de uitvoering van werken of het verlenen van diensten. Groenboek over publiek-

De tweede juridisch vormgegeven samenwerkingsvorm bestaat in de oprichting door de overheid en de privé van een gemengde rechtspersoon die met de realisatie van een gemeenschappelijk project wordt belast.<sup>134</sup> Die rechtspersoon wordt vaak aangeduid als een ‘special purpose vehicle’. De overheid fungeert in deze publiek-private SPV doorgaans als minderheidsaandeelhouder, tussen de publieke en private aandeelhouders van de publiek-private SPV wordt doorgaans een aandeelhoudersovereenkomst gesloten. Voor een participatieve PPS kan worden geselecteerd in projecten waar de publieke partner een grotere zeggenschap en controle wenst tijdens de uitvoering van de opdracht. Dit kan volgens Logghe, François & Leus bijvoorbeeld het geval zijn in projecten met een extra hoge maatschappelijke waarde.<sup>135</sup>

Het samenwerkingsverband kan dus twee (juridische) basisvormen aannemen, namelijk een contractuele PPS (de samenwerking berust op een contract tussen de publieke en private partners, waarbij door de publieke opdrachtgever steeds één of meer taken, vaak voor lange duur aan de private partner(s) wordt toevertrouwd)<sup>136</sup> en een participatieve PPS, waarbij er steeds sprake is van een specifieke (project)vennootschap met significante inbreng van de publieke en de private sector.<sup>137</sup>

Juridische vraagstukken van PPS zullen zich bevinden binnen de drie sleutelmomenten van de juridische PPS constructie. In de voorbereidingsfase zoeken de betrokken overheden eerst naar een onderling samenwerkingsverband, in de gunningsfase gaat de overheid op zoek naar de juiste private partner, waarbij de wet overheidsopdrachten kan gelden<sup>138</sup> en ook in de uitvoeringsfase zal de aanbestede-

---

private samenwerking en het gemeenschapsrecht inzake overheidsopdrachten en concessieovereenkomsten, Brussel, 30 april 2004, COM(2004) 327 definitief, 6.

134 Het publiekrecht blijkt te strikt en niet aangepast aan een langdurige en intense samenwerking tussen overheid en privé op voet van gelijkheid. Het privaatrecht houdt dan weer onvoldoende rekening met de bijzondere aard en verplichtingen van de overheidspartner. F. VANDENDRIESSCHE, Publieke en private rechtspersonen, Brugge, Die Keure, 2004, 77-78. Zie in dit verband ook Interpretatieve mededeling van de Commissie over de toepassing van het Gemeenschapsrecht inzake overheidsopdrachten en concessieovereenkomsten op geïnstitutionaliseerde publiek-private samenwerking, Brussel, 5 februari 2008, C(2007) 6661.

135 A. LOGGHE, A. FRANCOIS en K. LEUS, Ondernemen met de overheid-PPS, Brugge, Die Keure, 2010, 35.

136 A. LOGGHE, A. FRANCOIS en K. LEUS, Ondernemen met de overheid-PPS, Brugge, Die Keure, 2010, 34.

137 P. FLAMEY en S. KNAEPEN, PPS- De fundamentele juridische spelregels en hun afdwingbaarheid, Brugge, Vanden Broele, 2005, 6.

138 Bij een contractuele PPS formule zal men op creatieve wijze binnen de wet overheidsopdrachten moeten omspringen met rechtsfiguren als de onderhandelingsprocedure, de promotieovereenkomst (voorfinanciering door de private partner) en de concessie van openbare werken (exploitatierisico ligt bij de private speler). Wanneer de wet overheidsopdrachten niet geldt, zullen de Europese en interne beginselen van gelijkheid en eerlijke mededinging echter in principe ook gerespecteerd moeten worden (bijvoorbeeld bij een concessie van openbare dienst). Bij de uitwerking van een participatieve PPS formule kan in eerste instantie de eigenlijke oprichting van een rechtspersoon reeds onderworpen zijn aan de toepassing van de overheidsopdrachtenreglementering. Ten tweede kan de opgerichte rechtspersoon gehouden zijn om de overheidsreglementering na te leven, met name in het geval dat zij op haar beurt een opdracht van werken, leveringen of diensten uitbesteedt. In derde instantie moet steeds onderzocht worden of de gunning van een opdracht door de overheid aan een gemengde rechtspersoon waarvan zij tevens deel uitmaakt, al dan niet dient te gebeuren met naleving van de overheidsopdrachten-



dende overheid de goede werking van de vrije mededinging moeten blijven respecteren. De uitgewerkte PPS mag er geenszins toe leiden tot een situatie waarbij de private partner van de PPS blijvende of onredelijke lange voordelen zou genieten ten opzichte van zijn concurrenten.<sup>139</sup>

De overheidsopdrachtenreglementering zal dus voor heel wat PPS projecten van toepassing zijn, het zal er dan op aan komen om de aanbestedingsprocedures aan te wenden en in te vullen op een wijze dat de PPS doelstellingen niet in het gedrang komen.<sup>140</sup>

### PPS en staatssteun?

Wanneer men PPS tot stand brengt door middel van het sluiten van één of meer overeenkomsten tussen de overheid en de privé partner(s), dient rekening gehouden te worden met de Europese mededingingsregels.

Ten eerste is er het verbod van mededingingsbeperkende overeenkomsten (artikel 101 VWEU) en ten tweede het verbod van misbruik van machtspositie (artikel 102 VWEU). Bij deze laatste kan de toekenning van een uitsluitend recht (in de zin van artikel 106, lid 1 VWEU) wel gerechtvaardigd worden omdat zij noodzakelijk is om de privé partner toe te laten een dienst van algemeen economisch belang waarmee hij in het kader van de PPS werd belast, te vervullen.<sup>141</sup>

In het kader van PPS kan de overheid ten derde niet alleen financiële middelen ter beschikking stellen ter financiering van het project, maar ook bepaalde diensten verlenen ter ondersteuning van het project of bepaalde overheidsactiva ter beschikking stellen (gronden, gebouwen en andere infrastructuur). Dit alles moet men steeds toetsen aan artikel 107, lid 1 VWEU.<sup>142</sup> Indien de steun bepaalde ondernemingen of producties begunstigt en de mededinging en het handelsverkeer tussen lidstaten ongunstig kan beïnvloeden, kan er sprake zijn van verboden staatssteun. De Commissie heeft duidelijk gemaakt dat er van begunstiging geen sprake is indien de partner gekozen werd via een open en niet-discriminerende selectieprocedure, ofwel via een openbare aanbesteding, ofwel via een andere procedure die volgens het gelijkheidsbeginsel, de algemene beginselen van transpa-

reglementering. P. FLAMEY en S. KNAEPEN, PPS- De fundamentele juridische spelregels en hun afdwingbaarheid, Brugge, Vanden Broele, 2005, 41-42.

139 P. FLAMEY en S. KNAEPEN, PPS- De fundamentele juridische spelregels en hun afdwingbaarheid, Brugge, Vanden Broele, 2005, 40-42.

140 D. D'HOOGHE en F. VANDENDRIESSCHE, Publiek-private samenwerking, Brugge, Die Keure, 2001, 8. Zij onderscheidt zich echter van een 'klassieke' aanbesteding door de aandacht voor synergie, hefboomwerking en risico(her)verdeling. P. FLAMEY en S. KNAEPEN, PPS- De fundamentele juridische spelregels en hun afdwingbaarheid, Brugge, Vanden Broele, 2005, 7.

141 Y. VAN GERVEN, 'Implicaties van het Europees (en Belgisch) mededingingsrecht,' in D. D'HOOGHE en F. VANDENDRIESSCHE, Publiek-private samenwerking, Brugge, Die Keure, 2001, 91-94. De uitzondering geldt voor zover de toepassing van de verdragsregels de vervulling van de hun toevertrouwde bijzondere taak zou verhinderen. K. LENAERTS en P. VAN NUFFEL, Europees recht, Antwerpen, Intersentia, 2011, 252-253.

142 Y. VAN GERVEN, 'Implicaties van het Europees (en Belgisch) mededingingsrecht,' in D. D'HOOGHE en F. VANDENDRIESSCHE, Publiek-private samenwerking, Brugge, Die Keure, 2001, 96.

rantie en niet-discriminatie in acht neemt.<sup>143</sup> Het is belangrijk dat de overheid er bijgevolg voor zorgt dat de voorwaarden gegeven aan de private partij niet in die mate verbeterd worden dat er sprake is van staatssteun.<sup>144</sup>

Wanneer PPS gerealiseerd wordt door de oprichting van een gemeenschappelijk rechtspersoon, dient ook onderzocht te worden of dit in overeenstemming is met de Europese mededingingsregels.

Indien er sprake is van een ‘gemeenschappelijke onderneming’ (*joint venture*), moet men letten op het regime van concentratiecontrole.<sup>145</sup> Indien er geen volwaardige gemeenschappelijke onderneming is, is er geen concentratie maar wel een samenwerkingsverband, waarop artikel 101 VWEU eventueel toepasselijk kan zijn. Zoals hoger besproken verbiedt deze bepaling dat tussen ondernemingen overeenkomsten worden gesloten die de mededinging beperken. Het spreekt voor zich dat de regels betreffende staatssteun hier ook gelden, omdat de overheid hoogstwaarschijnlijk (onder andere) overheidsmiddelen ter beschikking stelt aan de gemeenschappelijke rechtspersoon.<sup>146</sup> Indien de samenwerking een ‘joint venture’ inhoudt waarbij de private partner winst maakt en de publieke partner verlies, is er alvast sprake van staatssteun.<sup>147</sup>

### 5.3.2.5 Algemeen besluit

Als coöperaties economische activiteiten ontplooien, vallen zij onder het mededingingsrecht. Om onder het mededingingsrecht te vallen, moet men immers een ‘onderneming’ zijn en Europa definieert dit als ‘elke eenheid die een economische activiteit uitoefent, ongeacht haar rechtsvorm en de wijze waarop zij wordt gefinancierd’. Het hebben van een sociale doelstelling is niet voldoende om aan de mededingingsregels te ontsnappen. Coöperaties met sociale doelstellingen moeten bijgevolg ook het mededingingsrecht respecteren.

143 De organisatie van dergelijke selectie procedure zorgt ervoor dat alle concurrenten van de uiteindelijk gekozen privé partner dezelfde mogelijkheden hebben gekregen om eventuele voordelen voor de beheerder van de infrastructuur ten gevolge van de PPS te verwerven. Y. VAN GERVEN, ‘Implicaties van het Europees (en Belgisch) mededingingsrecht,’ in D. D HOOGHE en F. VANDENDRIESSCHE, *Publiek-private samenwerking*, Brugge, Die Keure, 2001, 98.

144 Beperkingen van de mededinging of van vrij verkeer van diensten of van vestiging moeten altijd gerechtvaardigd worden door een wettelijk doel in het algemeen belang en enkel indien dit niet bereikt kan worden door minder beperkende maatregelen. De rechtvaardiging voor beperkingen van de mededinging in het kader van PPS zijn bijgevolg eigenlijk dezelfde als rechtvaardigingen voor andere beperkingen van de mededinging. J. TEMPLE LANG, ‘Privatisation of social welfare: European union competition law rules,’ in E. SPAVENTA en M. DOUGAN, *Social welfare & EU law*, Oxford & Portland, Oregon, Hart, 2005, 75-76.

145 Volwaardige gemeenschappelijke ondernemingen moeten immers vooraf bij de Commissie worden aangemeld wanneer bepaalde omzeldrempels worden overschreden (men spreekt dan van een ‘communautaire dimensie’). Zie verordening 139/2004 betreffende de controle op concentraties van ondernemingen van 20 januari 2004 voor meer informatie.

146 D. D’HOOGHE en F. VANDENDRIESSCHE, *Publiek-private samenwerking*, Brugge, Die Keure, 2001, 118-122.

147 J. TEMPLE LANG, ‘Privatisation of social welfare: European union competition law rules,’ in E. SPAVENTA en M. DOUGAN, *Social welfare & EU law*, Oxford & Portland, Oregon, Hart, 2005, 75.

Het kan gebeuren dat de staat de mededinging toch wil beperken en steun wil verlenen, bijvoorbeeld aan coöperaties. Van staatssteun is er sprake indien ten eerste de steun bekostigd is door de staat of uit staatsmiddelen, waarbij de staat niet optreedt als een normale marktinvesteerder. Ten tweede moet er sprake zijn van een voordeel, waarbij de onderneming van de overheid een economisch voordeel ontvangt dat zij niet onder normale marktomstandigheden had kunnen verkrijgen. Ten derde moet er sprake zijn van selectiviteit. Tot slot moet de handel tussen de lidstaten beïnvloed worden en de concurrentie erdoor worden vervalst.

Afwijkingen van dit verbod zijn echter mogelijk: er kan bijvoorbeeld sprake zijn van de-minimissteun, een steunmaatregel kan vallen onder de Algemene Groepsvrijstellingsverordening of er kan sprake zijn van een dienst van algemeen economisch belang.

Indien het gaat over diensten van algemeen economisch belang (DAEB), kunnen coöperaties onder de DAEB beschikking vallen. De compensatie van de DAEB is dan wel staatssteun maar is verenigbaar met de gemeenschappelijke markt. De betrokken onderneming moet dan wel belast worden met de verantwoordelijkheid voor het beheer van de DAEB door middel van één of meer officiële besluiten. Verder mag het compensatiebedrag niet hoger zijn dan wat nodig is om de kosten van de uitvoering van openbare dienstverplichtingen geheel of gedeeltelijk te dekken en moet er controle zijn op de overcompensatie.

Sociale diensten van algemeen belang zijn geen aparte juridische categorie.

In het kader van PPS zal de overheid moeten opletten dat er geen sprake is van staatssteun. In het kader van PPS kan de overheid in het kader van een contractuele PPS immers niet alleen financiële middelen ter beschikking stellen, maar ook bepaalde diensten verlenen ter ondersteuning van het project of bepaalde overheidsactiva ter beschikking stellen (gronden, gebouwen, ...). Dit alles moet men steeds toetsen aan artikel 107, lid 1 VWEU. Wanneer PPS gerealiseerd wordt door de oprichting van een gemeenschappelijke rechtspersoon, zullen de regels betreffende staatssteun hier ook gelden, omdat de overheid vaak (onder andere) overheidsmiddelen ter beschikking zal stellen aan de gemeenschappelijke rechtspersoon.



## 6 | Samenvattend besluit

---

### 6.1 Onderzoeksopzet

U las een rapport over *coöperatief ondernemen*, over bedrijfseconomische antwoorden op maatschappelijke uitdagingen, met het oog op maximalisering van gebruikerswaarde en *'capital as the servant, not the master of the organisation'* (McPherson, 1996). In een context waarin de maatschappelijke uitdagingen enorm zijn en de overheidsmiddelen beperkt, zoekt men naar nieuwe antwoorden waarbij diverse actoren op een verantwoorde en verantwoordelijke manier samen werken: samenwerking tussen private actoren onderling, alsook samenwerking tussen publieke en private actoren. De overheid is kader scheppend, voorwaarden creërend, en stuurt sterk aan op samenwerking en zelfredzaamheid, met garantie van continuïteit, kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de dienstverlening, én met garantie van kwalitatieve en duurzame tewerkstelling. Er wordt gezocht naar innovatieve organisatiemodellen die:

- op een alternatieve manier financiële middelen ophalen in de markt en dit op een manier die lokale financiële verankering waarborgt;
- daarbij dienstverlening aanbieden op een manier die de kwaliteit, de toegankelijkheid en de duurzaamheid van de dienstverlening doen primeren op korte termijn financieel gewin;
- beantwoorden aan de lokale noden van de gebruikers én de aanbieders;
- participatie van diverse stakeholders vorm geven;
- een kwalitatieve bijdrage op vlak van tewerkstelling bieden;
- een (meer) optimaal antwoord bieden op huidige en toekomstige maatschappelijke noden binnen de principes van de sociale economie.

Van onderuit groeien initiatieven op het vlak van:

- mobiliteit waarbij gezinnen bijvoorbeeld aan autodelen doen;
- consumptie en productie van (duurzame) energie en nutsvoorzieningen;

- wonen, waarbij gezinnen hedendaagse vormen van groepswonen ontwikkelen om individueel maar tegelijkertijd solidair en vaak ook milieuvriendelijk te wonen
- combinatie van wonen en zorg;
- kinderopvang;
- buurtinitiatieven gecombineerd met de bevordering van sociale cohesie;
- zorg voor hulpbehoevende ouderen en minder validen;
- ...

Vaak neemt het lokale middenveld hier het initiatief, maar vaak ook gaat het om kleine groepen van particuliere burgers. Omwille van de inherente eigenschappen van het coöperatieve model, wordt dit, door mensen die het kennen of op zoek gaan naar dergelijke alternatieve organisatiemodellen, (her)ontdekt. Met name ook in combinatie met het statuut van ‘vennootschap met sociaal oogmerk’ (VSO) wordt de coöperatie als een mogelijk bedrijfseconomisch én maatschappelijk verantwoord initiatief gezien (Van Opstal, Gijssels & Develtere, 2008; Gijssels & Van Opstal, 2008a en b; Van Opstal, 2008).

De mogelijkheden van het coöperatief model als antwoord op maatschappelijke uitdagingen worden ook erkend door internationale instellingen (de Verenigde Naties riepen op 18 december 2009 het jaar 2012 uit tot het Jaar van de Coöperatie, de Internationale Arbeidsorganisatie verspreide in 2002 een Aanbeveling (nr. 193) tot de promotie van het coöperatief ondernemerschap, een oproep overgenomen door een Mededeling van de Europese Commissie (2004) die de coöperatie eerder in het Groenboek over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (2001) erkende als een ideaal instrument voor MVO). Ook de Vlaamse overheid wil het coöperatief ondernemen stimuleren.

In België en Vlaanderen wordt het coöperatief model (her)ontdekt door steeds meer mensen en organisaties die op een bedrijfseconomische manier maatschappelijke noden willen lenigen. Zo ontstonden coöperaties in de domeinen van duurzame energie en duurzame productie en consumptie, duurzame mobiliteit, duurzaam, solidair en aangepast wonen, buurt- en nabijheidsdiensten, welzijns- en gezondheidszorg en mobiliteit. Ook mature coöperaties uit traditionele sectoren als bank- en verzekeringswezen, landbouw en farmaceutische distributie herontdekken en herbenutten ook hun coöperatieve identiteit.

In dit rapport zochten we een antwoord op de vraag welke modellen van coöperatief ondernemen er momenteel bestaan in Vlaanderen en internationaal, welke kenmerken deze modellen geschikt maken om maatschappelijke noden te lenigen, welke uitdagingen hieromtrent in de Vlaamse context overwonnen dienen te worden en welke beleidsmaatregelen stimulerend werken voor de ontwikkeling van deze modellen.

Na een theoretische inleiding op coöperatief ondernemen verkenden we coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en (duurzame) energie. In leeskaders worden de cases waarvan we over meer diepgaande informatie beschikken op een systematische manier gepresenteerd. We zoomden telkens in op de ontstaansgeschiedenis, de werking, wie de leden zijn, de tewerkstelling in de coöperatie, het bestuur, de aandelenstructuur, de voornaamste financiële middelen, en kosten en de bestemming van de winst. Negen Vlaamse coöperaties werden geselecteerd uit een overzicht van Vlaamse coöperaties actief in de domeinen van zorg, wonen, duurzame energie. Daarnaast werden ook negen cases bestudeerd uit Finland, Italië, Zweden en het VK. Voor deze landen werd gekozen omdat ze reeds een zekere traditie hebben opgebouwd op vlak van coöperatief ondernemen in de te onderzoeken domeinen. Hierbij stonden ze ook model voor gelijkaardige ontwikkelingen in andere landen. We presenteerden de cases aan de hand van meer diepgaande informatie uit documenten en interviews. Deze case-informatie werd aangevuld met informatie op basis van een literatuurstudie over coöperatief ondernemen – wereldwijd – in de domeinen van kinderopvang, zorg, wonen en duurzame energie.

Een analyse van de statuten van de Vlaamse cases toont de verscheidenheid aan regelingen die kunnen getroffen worden om coöperatief ondernemen vorm te geven. Statuten vormen de juridische infrastructuur voor coöperaties. Men ziet er een blauwdruk in van de coöperatieve organisatie en werkwijze. Zo'n blauwdruk geeft weliswaar geen beeld van de levendige organisatiecultuur en de actuele praktijken en gewoonten die leven binnen de coöperatie, maar vormt wel een belangrijk raamwerk waarbinnen de coöperatie functioneert. In statuten verwoorden coöperaties de organisationele en financiële aspecten van hun businessmodel.

Tevens zoomden we in op aspecten uit de beleidscontext die de randvoorwaarden vormen waaronder coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen kunnen ontwikkelen. Uit de literatuur zowel als interviews met sleutelfiguren in het veld van coöperatief ondernemen in Vlaanderen, Finland, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Zweden kwamen inzichten omtrent relevante ondersteunende kaders en maatregelen die een inspiratiebron kunnen vormen voor een ondersteunend Vlaams beleid ten aanzien van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen.

Wat vatten de resultaten hieronder in grote lijnen samen.

## 6.2 De resultaten kort samengevat

### 6.2.1 Wat is coöperatief ondernemen?

Coöperatief ondernemen is ‘een manier van ondernemen die geïmplementeerd 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). De economische organisatie die deze manier van ondernemen in de praktijk brengt, noemt men een *coöperatie*. Aan gezien het over vrijwillig opgerichte ondernemingen gaat en de ondernemingen essentieel het privaat eigendom respecteren, zijn de coöperaties die het voorwerp van dit onderzoek vormen ondernemingen die zich in de liberaal-democratische traditie (cf. Melnyk, 1990) bevinden. Met Barton (in Nilsson, 1999) kunnen we coöperaties in hun kern omschrijven als ondernemingen:

- in eigendom van leden;
- gecontroleerd door leden;
- ten voordele van leden.

De coöperatieve manier van ondernemen wordt samengevat in volgende zeven principes (ICA, 1995):

- vrijwillig en open lidmaatschap;
- democratische controle door de leden;
- economische participatie door de leden;
- autonomie en onafhankelijkheid;
- onderwijs, vorming en informatieverstrekking;
- coöperatie tussen coöperaties;
- zorg voor de gemeenschap.

In traditionele coöperaties zijn leden tegelijkertijd gebruikers en investeerders. Coöperatief kapitaal wordt er enkel gevormd door aandelen in handen van leden. In nieuwe coöperatieve modellen worden ook leden-investeerders toegelaten die geen rechtstreeks gebruik maken van de dienstverlening van de coöperatie. In sociale coöperaties en gemeenschapscoöperaties en worden meerdere types van leden als dusdanig erkend, en wordt de band tussen lidmaatschap en aandeelhouderschap los geknipt. Het zijn ‘multistakeholdercoöperaties’ die leden erkennen op basis van meerdere vormen van ‘bijdragen’ die ze aan de coöperatie leveren.

Verschillende types coöperaties kunnen onderscheiden worden naargelang het type leden (economische functie van leden in de coöperatie, toegang tot het lidmaatschap, rechtspersoonlijkheid van de leden, eerste- of tweedegraadscoöperatie) en de aard van de dienstverlening.



### 6.2.2 Statuten van coöperaties

Coöperaties kunnen in België het statuut van coöperatieve vennootschap (met beperkte of onbeperkte aansprakelijkheid) aannemen. Er bestaat geen één-op-één relatie tussen de vennootschapsvorm en de principiële coöperatieve ondernemingswijze. De coöperatieve vennootschap wordt in het wetboek vennootschappen omschreven als een vennootschap die is samengesteld uit een veranderlijk aantal vennoten met een veranderlijk kapitaal. De wetgever heeft voor deze vennootschap een stelsel uitgewerkt van aanvullende regelingen indien de statuten niets voorzien. Dit betekent dat er op bepaalde vlakken veel vrijheid wordt overgelaten aan de oprichters. De regelingen hebben voornamelijk betrekking op het statuut van de vennoot enerzijds en op de organisatorische aspecten van de vennootschap anderzijds.

Uit de vergelijking van de statuten van negen coöperatieve vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid, wordt de flexibiliteit van de juridische vorm van de coöperatie alleen maar bevestigd. Dé erkende coöperatie en dé vennootschap met sociaal oogmerk bestaan ook niet, er zijn immers altijd variaties mogelijk naargelang de doelstelling/activiteit van de vennootschap. Uit de statuten blijkt ook dat men vaak de kenmerken van het traditioneel coöperatief gedachtegoed moet nuanceren, onder andere wat betreft de rechtstreekse dienstverlening aan de leden en de gelijkheid van aandeelhouders. Bij deze laatste wordt er vaak een aanpassing gemaakt van het principe ‘één man, één stem’, waarbij er vaak verschillende categorieën van aandeelhouders zijn of is elk aandeel gelijk aan één stem, verbonden aan het bedrag van geïnvesteerde kapitaal en aan meer of minder bestuursmandaten in de raad van bestuur. Men zou enerzijds kunnen stellen dat dit een uitholling is van het oorspronkelijk principe en de stemkrachtbeperking nuanceert. Anderzijds is het misschien niet meer dan logisch dat de oprichters die een groot stuk van het kapitaal hebben ingebracht en het ondernemingsrisico dragen, iets meer zeggenschap blijven behouden in de organisatie.

### 6.2.3 Coöperatie en hun ledenrelaties

De relatie tussen een coöperatie en haar leden vertrekt essentieel vanuit een *levendige transactierelatie*: leden moeten een actieve band met de coöperatie hebben om voldoende betrokken te zijn bij de coöperatie. Deze band bestaat uit de bijdrage die ze leveren aan de coöperatie: gebruik maken van de diensten, investeren, betaalde arbeid leveren aan de coöperatie, of er als vrijwilliger bij betrokken zijn.

De meerwaarden die een coöperatie realiseert worden primair gedacht vanuit een *gebruiksrelatie*. In een coöperatie is het in eerste instantie te doen om de maximalisering van gebruikerswaarde, niet om maximalisering van financiële meerwaarde op kapitaal. Gebruik kan hierbij ook betrekking hebben op tewerkstelling en dus op een kwaliteitsvolle tewerkstelling wijzen. In werknemerscoöperaties zijn

werknemers de gebruikers van de coöperatie, in multi-stakeholdercoöperaties worden werknemers als 'lid' erkend (met of zonder aandeel). Coöperaties, zo blijkt uit onderzoek, garanderen dienstverlening in domeinen en gebieden waar de markt achterblijft, garanderen een even hoge kwaliteit van dienstverlening als publieke en non-profit aanbieders, en een hogere kwaliteit als for-profit aanbieders, en realiseren een hogere kwaliteit van de arbeid onder hun personeelsleden (met name in werknemerscoöperaties en multistakeholdercoöperaties).

De financiële voordelen worden dus ook vanuit gebruik geconcipieerd: een goede prijs-kwaliteitsverhouding per eenheid gekochte dienst, een *ristorno*, een goede verloning voor geleverde arbeid à rato van het aantal gepresteerde uren, korting op de prijs à rato van het aantal uren geleverde vrijwillige inzet, ... Daarnaast is ook een financiële vergoeding voor aandelenkapitaal mogelijk. Maar dit is niet het primaire objectief en in ondernemingen die volgens de coöperatieve principes werken is dividenduitkering beperkt. Coöperatief kapitaal is goedkoper dan extern kapitaal gegeven dat de investeerders - die vaak, maar niet altijd - ook een gebruikersrelatie met de coöperatie hebben, niet om speculatieve redenen in de coöperatie investeren, maar omwille van een persoonlijke of maatschappelijke betrokkenheid op de coöperatie. Een lagere (tot zelfs zero) *return on investment* wordt aanvaard voor projecten die een hoge gemeenschapswaarde hebben, die kunnen steunen op een goed georganiseerde belangengemeenschap (zoals bijvoorbeeld een geloofsgemeenschap), of die anders sowieso in belangrijke mate op vrijwilligerswerk en liefdadigheid zouden steunen. Een hogere en marktconforme *return on investment* wordt verwacht van investeringen die zich eerder op commercieel terrein bevinden, zoals de energiesector. Coöperaties onderhouden met hun aandeelhouders ook langdurige relaties, en nemen vaak ook in de statuten bepalingen op die beperkingen opleggen aan uittreden en scheiden.

Lidmaatschap van coöperaties betekent niet alleen actieve transactie- en gebruiksrelatie en een financiële relatie, maar ook, en essentieel, *zeggenschap*. Deze zeggenschap kan verschillende vormen aannemen: van informatie, over consultatie, tot participatie in de algemene vergadering en raad van bestuur, en controle op de bedrijfswerking (Birchall & Simmons, 2001). In de onderzochte cases worden leden intensief en uitgebreid geïnformeerd. In grotere coöperaties gebeurt dit via moderne communicatiekanalen. Open en transparante informatieverstrekking naar de leden toe is een must voor de onderzochte cases. Leden hebben ook op directe of indirecte (via vertegenwoordiging) wijze zitting in de algemene vergaderingen en raden van bestuur van de coöperaties. In de internationale cases wordt het principe van 'één man-één stem' gehanteerd, met de nodige correctiemechanismen om verschillende types leden voldoende zeggenschap te garanderen. In de Vlaamse cases geldt dit ook voor de werknemerscoöperaties en voor *Ecopower*. In de andere cases geldt stemrecht op basis van aandelen, maar beperkt (veelal tot de

voor de erkende coöperaties geldende 10%). Zeggenschap is met andere woorden losgekoppeld van kapitaalsinbreng.

#### 6.2.4 Coöperaties en hun stakeholders

Voor coöperaties zijn leden de belangrijkste stakeholders. In multistakeholder-coöperaties worden verschillende types leden (consumenten, werknemers, investeerders, vrijwilligers) als lid erkend. De inzet van leden in coöperaties van cruciaal belang. De coöperatie is hun onderneming, die tegemoet komt aan hun behoeften en verwachtingen, die ze zelf in het beleid kunnen naar voren schuiven en waar ze zelf, ook met praktische inzet, toe bijdragen. De leden hebben een invloed op de kwaliteit van de dienstverlening. Niet gewoon de dienstverlening die ‘aangeboden’ wordt, maar die ze ‘coproduceren’. Door hun productieve inbreng wordt de prijs gedrukt, is de kwaliteit van de diensten hoog, het karakter van de dienstverlening humaan en doen leden ook vaardigheden en competenties op die ze ook elders in de samenleving te nutte kunnen maken.

Interessant bij de studie van coöperaties in de kinderopvang, de zorg, de (sociale) huisvesting en (duurzame) energie is zeker ook het fenomeen en de rol van tweede- (en derde-)graadcoöperaties. Deze versterken de werking van primaire coöperaties, zelfstandige initiatieven en werkingen van individuele ondernemingen en organisaties die er lid van zijn. Ze realiseren verdere schaalvoordelen en dragen in belangrijke mate bij tot de professionalisering en de financiële realiseerbaarheid en de opschaalbaarheid van de initiatieven van de onderliggende leden. Het is coöperatief ondernemen in het kwadraat, op een hogere schaal.

Naast deze leden en andere coöperaties zijn overheden belangrijke partners voor de onderzochte coöperaties. Overheden scheppen een regelgevend kader voor coöperaties, kopen diensten van coöperaties aan of verlenen subsidies en oefenen in dit kader controle uit op de dienstverlening, verlenen fiscale gunstmaatregelen en uitzonderingen in het kader van het mededingingsrecht, stellen soms ook patrimonium ter beschikking waarin de coöperatie haar diensten kan aanbieden.

Wat de fiscale en sociale gunstmaatregelen betreft, dient opgemerkt dat coöperaties met een sociaal doel en een ‘asset lock’ (de gemeenschapsondernemingen in het Verenigd Koninkrijk, de Zweedse coöperatieve verenigingen met een non-profit karakter en de Italiaanse sociale coöperaties) ook als onderneming kunnen genieten van fiscale gunstmaatregelen en giften en vrijwilligerswerk kunnen aannemen.

#### 6.2.5 Coöperaties en Europa

Coöperaties krijgen te maken met Europese regelgeving. Als coöperaties economische activiteiten ontplooiën vallen zij immers onder het mededingingsrecht. Het

hebben van een sociale doelstelling is niet voldoende om aan deze mededingingsregels te ontsnappen. Het kan gebeuren dat de staat de mededinging wil beperken door bijvoorbeeld steun te verlenen aan coöperaties. In principe is er een verbod van staatssteun maar afwijkingen zijn altijd mogelijk, zo kan er bijvoorbeeld sprake zijn van de-minimissteun, kan een steunmaatregel vallen onder de Algemene Groepsvrijstellingsverordening of kan er sprake zijn van een dienst van algemeen economisch belang. Ook in het kader van publiek-private participatie (PPS) zal de overheid moeten opletten dat er geen sprake is van staatssteun. Zo kan de overheid in het kader van een contractuele PPS financiële middelen ter beschikking stellen, bepaalde diensten verlenen ter ondersteuning van het project of bepaalde overheidsactiva ter beschikking stellen. In het kader van PPS door oprichting van een gemeenschappelijke rechtspersoon, zal de overheid hier ook met de staatssteunregels moeten opletten, omdat in deze context bijvoorbeeld vaak overheidsmiddelen ter beschikking worden gesteld aan deze gemeenschappelijke rechtspersoon.

**- BIJLAGEN -**



## bijlage 1 Contactpersonen cases

---

Naam	Functie	Organisatie
Bailey Christine	Co-founder	Sunshine care
Borzaga Carlo	Professor, President	Euricse
Caes Paul	Directeur	Inclusie Invest
Coser Patric	Director	SPES
Dalle Dirk		Limburgwind
Depedri Sara	Researcher	Euricse
Devilder Freddy	Directeur	Wonen
Fregidou-Malama Maria	PHD assistant professor	University of Gävle
Goodman John		Co-operatives Uk
Guerini Giuseppe	President President General Secretary	Federsolidarietà-Confcoopertives Confcoopertive Bergamo ConfCooperatives (Brussels Office)
Hänninen Jarmo	Managing director	Idekoop
Immonen Niina	Director	Tampere Region Co-operative Centre
Jongen Bieke		Duwolim
Karlsson Ulf	Director	Coompanion
Köppä Tapani	Professor	University of Helsinki
Lefèvre Marleen		Landelijk Dienstencoöperatief

Lengden Hazel	Employee	Redditch Coopertive Homes
Lennon Edwina	Co-founder	Sunshine care
Letho Juhani	Advisor	Pellervo
Linkola Pertti	Senior Planning Officer	Employment and Entrepreneurship Department
Meremies Jaana	Director	SYFO
Pättiniemi Pekka	General Secretary	KSL Civic Association for Adult Learning
Pezzini Enzo		ConfCooperatives (Brussels Office)
Poutanen Veli-Matti	Professor	University of Kuopio
Rayner Mary		Co-opertives Uk
Riikonen Eero	Director	Osuuskunta Toivo (CoopHope)
Rodgers David	Director CDS coops/The Co-operative Development Society Ltd (UK), President of ICA Housing	CDS coops
Scalvini Felice	Vice president Co-president President	ICA Cooperatives Europe CECOP
Scarpa Pietro	Co-founder	Progetto 92
Segers Anne-Marie	Directrice	Lilith
Shaw Linda	Head of research	Co-opertive College
Struelens Linda		EMMA
Taylor Carl	Director	Redditch Coopertive Homes
Troberg Eliisa	Professor	University of Helsinki
Vamstad Johan	Doctor	Ersta Sköndal University
Vansintjan Dirk	Bestuurder/projectverantwoordelijke groenestroomcoöperatie Ecopower	Ecopower Ecopuur
Wilson Mervyn	Principal and Chief Executive	Co-opertive College
Zandonai Flaviano	Communication Officer	Euricse



## **bijlage 2 Statuten Vlaamse cases**

---

In wat volgt presenteren we de statuten van de bestudeerde Vlaamse cases, per categorie van cases zoals geanalyseerd in hoofdstuk 4.

Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Kapitaal	Afd. III Aanvaarding/Uittrekking/Uitsluiting vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba Ecopower (1991)	Ja	Het verzamelen van financiële middelen voor alternatieve, duurzame en hernieuwbare energieproductie, alsook het promoten naar het publiek van deze vorm van energieproductie Verbruikers van alternatieve, duurzame en hernieuwbare energie verenigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vast gedeelte K: min 18 000 euro</li> <li>- Veranderlijk aantal aandelen op naam, nominale waarde van 250 euro per aandeel</li> <li>- Aantal aandelen beperkt tot 50 per persoon</li> <li>- Aandelen enkel afstaan/overdragen aan vennoten na akkoord van de RvB die bij een drie vierde meerderheid beslist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aanvaarding</i> door RvB en ten minste één aandeel van de vennootschap onderschrijven</li> <li>- <i>Uitdraging</i> vanaf het zesde jaar, tijdens de eerste zes maanden van het boekjaar</li> <li>- Kan worden geweigerd indien zij de vereffening van de vennootschap zou hebben of het bestaan ervan in het gedrang brengt</li> <li>- <i>Uitsluiting</i> de vennoot die de statuten of het huishoudelijk reglement overtreedt, die weigert zich te onderwerpen aan de beslissingen van de RvB of van de AV, die zijn verbintenissen tegenover de vennoot niet naleeft, die aan de vennoot enig nadeel berokkent of die bedrieglijk handelt</li> <li>- <i>Scheidingsaandeel</i> de uitgetreden of uitgesloten vennoot heeft recht op uitkering van de waarde van zijn aandeelbewijs zoals blijkt uit de balans van het boekjaar waarin ontslag genomen of de uitsluiting uitgesproken wordt</li> <li>- De vennoten die in de mogelijkheid verkeren om rechtstreeks energie af te nemen van de door de cvba ecopower gesteunde vennootschappen en hun projecten, verbinden er zich toe om dat werkelijk te doen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RvB is met de meest uitgebreide macht bekleed</li> <li>- Bestuurder: 6 jaar</li> <li>- Controlerende vennoot/commissaris: 3 jaar</li> <li>- Hervertesbaar</li> <li>- Onbezoldigd, beloning kan voor vervullen van opdracht met bijzondere of vaste prestaties, maar geen participatie in de winst zijn</li> <li>- Commissaris/controlerende vennoten: onbezoldigd, 3 jaar, hervetesbaar</li> </ul>

Case	Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristorno	Afd. VIII Ontbinding
Cvba Ecopower	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle vennoten gelijk stemrecht</li> <li>Elke vennoot heeft 1 stem</li> <li>Elke vennoot mag slechts 1 andere vennoot vervangen</li> <li>- De AV beaadsaagt geldig ongeacht het aantal aanwezigen of vertegenwoordigde vennoten.</li> <li>Voor statutenwijziging dienen de deelnemers ten minste de helft van het maatschappelijk kapitaal te vertegenwoordigen</li> <li>- Beslissingen worden genomen bij gewone meerderheid</li> <li>Voor wijziging statuten een meerderheid van drie vierde van de aanwezige of vertegenwoordigde stemmen</li> </ul>	<p>5% naar wettelijke reserve</p> <p>Eventueel interest toestaan op het deel van het gestorte maatschappelijk K, rekening houdend met max. percentage in KB 8 januari 1962</p> <p>Overschot: aan reservefonds of aan speciale fondsen</p>	<p>Ja</p> <p>A rato van de verrichtingen die men met de vennootschap heeft gedaan</p>	<p>Overschot (na afbetaling schulden en lasten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eerst sommen op de aandeelbewijzen die werden gestort terugbetalen;</li> <li>- wat overblijft gaat naar een instelling die werkt aan alternatieve energieproductie of de bescherming van monumenten.</li> </ul>

Case	Eerkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Kapitaal	Afd. III Aanvaarding/Uittreding/ Uitsluiting vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba Ecopuur (2008)	Nee	Ondermeming gespecialiseerd in ecologische-toepassingen voor de bouw, algemene bouwtoepassingen, energieaudits, aankoop-verkoop huizen, patrimoniumbeheer, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vast gedeelte K: min 18.600 euro, inschrijving opgenomen in de statuten op naam van drie natuurlijke personen, 100 euro per aandeel,</li> <li>- Veranderlijk gedeelte K: vennoten overgedragen worden, mits voorafgaande toestemming door de raad van bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aanvaarding</i> door RvB en ten minste één aandeel van de vennootschap onderschrijven</li> <li>- <i>Uittreding</i> in de eerste helft van het boekjaar, mits vooropzeg bij aangekend schrijven van 3 maanden</li> <li>- RvB mag weigeren indien de vennoot verplichtingen tegenover of lopende OEFK met de venn heeft of indien, door de uittreding of terugnemering van aandelen, het vaste gedeelte van het K verhoogd met de niet-uitkeerbare reserves niet zou behouden blijven of de financiële toestand in gevaar zou gebracht worden</li> <li>- <i>Scheidingsaandelen</i>: berekend op basis van de jaarrekening van het boekjaar waarin het lidmaatschap ophield en gebeurlijk rekening gehouden met de mindervwaarde. Uitbetaald uiterlijk 6 m na goedkeuring van de jaarrekening. Geen uitkering indien daardoor het netto actief van de venn zou dalen beneden het bedrag van het in deze statuten vermelde vaste gedeelte van het K, vermeerderd met alle reserves die volgens de wet of de statuten niet mogen uitgekeerd worden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RvB is bevoegd om alles te doen wat nodig is of nuttig kan zijn om het doel van de vennootschap te realiseren</li> <li>- Onbezoldigd, beloning kan voor vervullen van opdracht met bijzondere of vaste prestaties, maar mag geen participatie in de winst zijn</li> <li>- Dagelijks bestuur: gedelegeerd bestuurder of zaakvoerder</li> <li>- Commissaris of controlerende vennoten</li> </ul>

Case	Eerkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Kapitaal	Afd. III Aanvaarding/Uitcreding/ Uitsluiting vennoot	Afd. IV Bestuur
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Uitsluiting</i> om gegronde redenen door de RvB en elke vennoot die de bepalingen van de statuten of het huiselijk reglement overtreedt, die weigert zich te onderwerpen aan de beslissingen van de RvB of van de AV, die zijn verbintenissen tegenover de vennoot niet naleeft, die aan de vennoot enig nadeel berokkent of die handelingen stelt die strijdig zijn met de belangen van de vennoot.</li> <li>- De uitgesloten vennoot heeft geen recht op een scheidingsaandeel</li> </ul>	
Case		Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristomo	Afd. VIII Ontbinding
Cyba Ecopuur		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iedere vennoot heeft recht op 1 stem</li> <li>- Besluiten worden geldig genomen ongeacht het aantal aanwezige of vertegenwoordigde vennoten</li> <li>- Voor statutenwijziging dient tenminste de helft van het aantal vennoten aanwezig te zijn of vertegenwoordigd</li> <li>- Beslissingen bij gewone meerderheid van stemmen</li> <li>- Voor wijziging statuten een meerderheid van drie vierde van de uitgebrachte stemmen</li> </ul>	<p>Ten minste 5% naar wettelijke reserve vergoeding aan het gestorte K op de aandelen, die ten hoogste de rentevoet mag bedragen volgens KB 8 januari 1962</p> <p>Overschot: uitgekeerd of gereserveerd AV mag vrij beslissen dat de gehele winst tot reservering besteed zal worden.</p> <p>Wanneer in bepaalde boekjaren geen vergoeding aan het gestorte K wordt toegekend, mag daarvoor in de volgende boekjaren, en voor zover de winst het toelaat, een bepaald procent per renteloos boekjaar toegekend worden aan het gestorte K van het boekjaar waarop het betrekking had</p>	<p>Ja</p> <p>A rato van de vermichtingen die men met de vennootschap heeft gedaan</p>	<p>Overschot (na aanzuivering van alle schulden):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-wordt onder de vennoten verdeeld naar verhouding van het aantal aandelen dat zij bezitten.</li> </ul>

Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Kapitaal	Afd. III Aanvaarding/Uittreding/ Uitsluiting vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba Limburg-wind (2010)	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werving van coöperatief K voor de oprichting en ontwikkeling van ondernemingen werkzaam in de sector van hernieuwbare energie</li> <li>- Het verenigen van gebruikers van alternatieve, duurzame en hernieuwbare energie</li> <li>- De bevordering, studie, sensibilisatie, promotie en animatie van de hernieuwbare energie in zijn diverse toepassingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vast gedeelte K: 60 000 euro</li> <li>- Veranderlijk aantal aandelen op naam <i>A aandelen</i>: nominale waarde van 125 euro per aandeel</li> <li>- Voorbehouden aan de NP en RP die de doelstellingen van de cv onder-schrijven en als vennoot door de RvB aanvaard</li> <li>- Max. inschrijving per vennoot: 20 aandelen</li> <li>- <i>B aandelen</i>: nominale waarde van 5 000 euro per aandeel</li> <li>- Voorbehouden aan de oprichters van de cv of andere RP die door de oprichters worden aanvaard bij unanimitieit</li> <li>- Bij overdracht van aandelen is er een voorafgaandelijke goedkeuring nodig van de raad van bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aanvaarding</i>: aangenomen door RvB en ten minste op één aandeel van de vennootschap inschrijven</li> <li>- De RvB kan ook besluiten dat de cv tijdelijk niet meer open is voor toetreding gelet op het reeds verzamelde kapitaal in verhouding tot de geplande projecten of gedurende een periode alleen open is voor toetreding voor NP of RP met woonplaats/zetel in een bepaald gebied</li> <li>- <i>Uittreding</i> vanaf het zesde jaar en gedurende de eerste zes maanden van het boekjaar</li> <li>- RvB moet gegronde redenen kunnen aanhalen om de weigering tot uittreding of terugkoming te weigeren</li> <li>- <i>Uitsluiting</i>: om gegronde redenen of om elke andere in het huishoudelijk reglement vermelde oorzaak</li> <li>- <i>Scheidingsaandelen</i>: de vennoot heeft recht op de tegenwaarde van zijn aandelen, zoals die blijkt uit de goedgekeurde balans van het lopende boekjaar, met uitzondering van de reserves, in voorkomend geval na afrek van de belastingen waartoe de terugbetaling aanleiding kan geven.</li> <li>- De vennoot heeft bij het einde van zijn lidmaatschap recht op maximaal de nominale waarde en kan geen aanspraak maken op de reserves. Er zal rekening gehouden worden met de boekhoudkundige minwaarde van de aandelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RvB bezit de meest uitgebreide bestuurs- en beschikkingsbevoegdheden</li> <li>- Bestuurder: 6 jaar</li> <li>- Commissarissen: 3 jaar</li> <li>- Zijn herkiesbaar</li> <li>- Meerderheid categorie A ah: max. 3 bestuursmandaten voordragen</li> <li>- Meerderheid categorie B ah: max. 4 bestuursmandaten voordragen</li> <li>- Onder de vier te benoemen bestuurders: steeds 1 bestuurder benoemd zijn per oprichter LRM, Hefboom cvba, Aspiravi, Nuhma zolang zij ah zijn</li> <li>- Categorie B ah benoemen de voorzitter en ondervoorzitter RvB</li> <li>- RvB kan slechts geldig beslissen als minstens 2 B-bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd zijn. Indien niet, nieuwe vergadering</li> <li>- Sleutelbeslissingen: met een gewone meerderheid, waaronder steeds de instemming van de aanwezige of vertegenwoordigde B bestuurders</li> <li>- RP bestuurder? Moet dan een vaste vertegenwoordiger (NP) aanduiden</li> <li>- Onbezoldigd, beloning kan voor vervullen van opdracht met bijzondere of vaste prestaties, maar geen participatie in de winst zijn</li> <li>- Dagelijks bestuur: gedelegeerd bestuurder(s)</li> <li>- Commissaris/controleerende vennoten: oefenen functie kosteloos uit</li> </ul>

Case	Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristorno	Afd. VIII Ontbinding
Cvba Limburgwind	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A aandeel: 1 stem</li> <li>B aandeel: 40 stemmen</li> <li>- Geen enkele vennoot mag aan de stemming deelnemen voor een groter aantal stemmen dan één tiende van de som van de in de AV aanwezige en vertegenwoordigde stemmen</li> </ul>	<p>Ten minste 5% naar wettelijke reserve</p> <p>De AV beslist over toekenning van dividend, rekening houdend met KB 8 januari 1962</p>	<p>Ja</p> <p>A rato van de verrichtingen die men met de vennootschap heeft gedaan</p>	<p>Overschot (na betaling van schulden en kosten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- terugbetalen van de stortingen uitgevoerd voor de volstorting van de aandelen;</li> <li>- RvB en de vereffenaar(s) zullen over de bestemming van het saldo een voorstel doen aan de AV. In alle geval moet het saldo van de vereffening aangewend worden rekening houdend met de doelstellingen van de vennootschap.</li> </ul>

Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/ Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba-vso landelijk dienstencoöperatief (2005)	Nee, wel vso	<p>'Activiteitscoöperatie':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- activiteiten verricht ten huize van de gebruiker;</li> <li>- activiteiten verricht buiten het huis van de gebruiker;</li> <li>- alle activiteiten die in de toekomst mogelijk zijn in het kader van de huidige en toekomstige reglementering betreffende dienstcheques.</li> </ul> <p><i>Sociaal oogmerk:</i></p> <p>De hoger omschreven activiteiten worden door de vennoot geïmplementeerd binnen het kader van de sociale economie en met als sociaal oogmerk het verlenen van huishoudelijke hulp aan in België wonende particulieren in het kader van de reglementering van de dienstcheques. In het bijzonder wil de vennoot huishoudelijke hulp en bijstand verlenen aan ouderen, zieken en mindervaliden en hen kansen bieden om zelfstandig te kunnen blijven leven. Bijzonder verslag over wijze waarop de vennoot toezicht heeft geïmplementeerd op de realisatie van het sociaal oogmerk: uitgaven inzake investeringen, inzake de werkingskosten en bezoldigingen bestemd om de verwezenlijking van het sociaal oogmerk van de vennoot te bevorderen</p>	<p>Afd. II Aandeel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vast gedeelte K: 6 200 euro, vertegenwoordigd door 62 A aandelen (hoofdaandelen)</li> <li>- Veranderlijk gedeelte: vertegenwoordigd door B aandelen</li> <li>- De ah die zich in gelijke omstandigheden bevinden, dienen gelijk behandeld te worden</li> <li>- A aandelen zijn niet vatbaar voor terugneming onder het wettelijk minimum</li> <li>- Voorkeurrecht A aandelen aan alle houders A aandelen bij elke verhoging van het vaste gedeelte van het K Slechts dan kunnen dertien intekenen mis zij voldoen aan alle statutaire voorwaarden en mits éénparig akkoord van alle houders van A aandelen</li> <li>- Voorkeurrecht B aandelen aan alle houders B aandelen naar evenredigheid van hun participatie bij elke verhoging van het veranderlijke gedeelte van het K</li> <li>- Nieuwe aandelen steeds a pari uitgegeven: nominale waarde van 100 euro</li> <li>- De overdracht of overgang van aandelen is in principe niet vrij. In geval van overlijden van een vennoot hebben de erfgenamen of de rechtsopvolgers enkel recht op de waarde van het aandeel als vastgesteld voor het scheidingsaandeel. De hoofdaandelen A zijn beperkt overdraagbaar.</li> </ul>	<p>Afd. III Aanvaarding/ Uittreden vennoot</p> <p><i>Toetreding</i></p> <p>Vennooten A: oprichtende vennoten, hetzij zij die later met unaniem akkoord van de kernvennoten één of meer A aandelen verworven of onderschreven hebben</p> <p>Vennooten B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personeelsleden die minstens één B aandeel hebben onderschreven;</li> <li>- alle andere NP die de doelstellingen van de vennoot onderschrijven en die minstens 10 B aandelen hebben</li> </ul> <p>van de vennoot onderschrijven en die minstens 10 B aandelen hebben onderschreven;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RP die de doelstellingen van de vennoot onderschrijven en die minstens 50 B aandelen hebben onderschreven.</li> </ul> <p><i>Uittreding</i> tijdens eerste zes maanden van het boekjaar</p> <p><i>Uitsluiting</i>: om gegronde redenen, indien hij de statuten of de interne reglementen niet naleeft, indien hij weigert zich te onderwerpen aan de beslissingen van de AV of van de RvB, indien hij aan zijn verplichtingen tegenover de vennoot tekort komt, wanneer hij handelingen verricht die strijdig zijn met de doelstellingen of de belangen van de vennoten</p> <p><i>Scheidingsaandeel</i>: B aandelen = het gestorte bedrag, zonder enig deel in de reserves of in enige winst</p> <p>Uitbetaling zal zonder interest gebeuren binnen het jaar vanaf het ophouden van het lidmaatschap of vanaf de kennisgeving aan de RvB van het verzoek tot terugneming van aandelen</p>	<p>Afd. IV Bestuur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RvB heeft de meest uitgebreide machten voor het besturen van de vennoot en kan daartoe alle handelingen verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het doel van de vennoten</li> <li>- Minstens 3 bestuurders</li> <li>- Benoemd voor 6 jaar</li> <li>- Verkozen uit een kandidatenlijst voorgedragen door de vennoten A, houders van A aandelen</li> <li>- Onbezoldigd, behoudens een eventuele onkostenvergoeding;</li> <li>- Dagelijks bestuur: mag opgedragen worden aan één of meer personen, al dan niet bestuurders of vennoten</li> <li>- Controle: één of meer commissarissen of indien niet, heeft iedere vennoten individueel de onderzoeks- en controlebevoegdheid van een commissaris</li> </ul>



Case	Eerkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/ Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
				A aandelen = bij iedere overdracht of overgang van de A aandelen wordt de overdrachtprijs op dezelfde wijze berekend als voor het scheidingsaandeel bepaald voor B aandelen	
Cases		Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristomo	Afd. VIII Ontbinding
Cvba-vso Landelijk dienstencoöperatief	Elk aandeel geeft recht op één stem Niemand mag aan de stemming deelnemen met meer dan één tiende van de stemmen verbonden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen en zelfs niet meer dan één twintigste van de stemmen verbonden aan de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen indien er één of meer vennoten B zijn met de hoedanigheid van personeelslid van de vennoten De AV kan slechts geldig beraadslagen indien minstens één vennoot A aanwezig of vertegenwoordigd is Besluiten worden steeds genomen overeenkomstig de hoger gezegde meerderheden van de aanwezige en vertegenwoordigde stemmen met dien verstande dat bovendien dezelfde meerderheid van de stemmen dient te worden bereikt onder de aanwezige of vertegenwoordigde vennoten A	Ten minste één twintigste voor reservefonds AV zal jaarlijks soeverein beslissen, mits de nettowinst wordt aangewend tot verwezenlijking van het sociaal oogmerk - de winst die niet onmiddellijk kan worden besteed overeenkomstig het sociaal oogmerk van de vennoot zal worden geplaatst op een belastingvrije reserve	Geen vermelding	Overschot (na aanzuivering van alle schulden): - terugbetaling aan de vennoten van hun inbreng, indien er niet voldoende middelen blijken te zijn voor de volledige terugbetaling aan de vennoten van hun inbreng, gebeurt de terugbetaling in evenredigheid tot het aantal aandelen dat zij bezitten; - saldo dat overblijft krijgt een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennoten.	

Case	Eerkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba-vso Lith (2005)	Nee, wel vso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het organiseren en leveren van diensten aan particulieren</li> <li>- Het creëren van duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling voor kansengroepen in het kader van die dienstverlening</li> <li>- MVO</li> </ul> <p>Sociaal oogmerk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bijdragen aan de levenskwaliteit van klanten en medewerk(st)ers;</li> <li>- op maatschappelijk vlak bijdragen aan een opwaardering van het takenpakket, de verdere ontwikkeling en verspreiding van het managementconcept en van een warme maatschappij;</li> <li>- zorg voor het milieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vast gedeelte K: 18 600 euro vertegenwoordigd door aandelen met een nominale waarde van 1000 euro</li> <li>- Venn 1 = 166 aandelen</li> <li>- Venn 2 = 10 aandelen</li> <li>- Venn 3 = 10 aandelen</li> <li>-&gt; 186 aandelen</li> <li>- Veranderlijk gedeelte</li> <li>- Aandelen alleen aan vennoten worden overgedragen onder levenden of overgaan bij overlijden, op voorwaarde dat de overdracht wordt goedgekeurd door de raad van bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toetreding: NP en RP die als vennoten worden aanvaard door de RvB en die inschrijven op één of meer aandelen</li> <li>- Drie categorieën vennoten: <ul style="list-style-type: none"> <li>A: werkende vennotenbestuurders of werkende vennoten bedrijfsleiders</li> <li>B: stille vennoten</li> <li>C: vennoten personeelsleden</li> </ul> </li> <li>- Vennoten C: hebben het recht uiterlijk één jaar na hun indienstneming door de venn de hoedanigheid van vennoot te verkrijgen door het verwerven van één of meer aandelen</li> <li>- Zodra zij niet langer door een arbeidsOeK met de venn zijn verbonden, hebben zij het recht uiterlijk één jaar na het einde van hun OeK uit te treden uit de venn zonder dat zij instemming behoeven van de RvB.</li> <li>- Het reglement van interne orde kan één en ander nader uitwerken.</li> <li>- Uittreding: slechts gedurende de eerste zes maanden van het boekjaar</li> <li>- Uitsluiting: ieder vennoot die de statuten of het reglement van inwendige orde niet naleeft, of die persoonlijke handelingen stelt die strijdig zijn met de belangen van de venn, of haar nadeel of schade berokkenen of kunnen berokkenen, of om een andere gegronde reden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RvB is bevoegd voor alle daden van bestuur en beschikking die niet door de wet of door de statuten worden voorbehouden aan de AV</li> <li>- RvB kan slechts geldig beslissingen nemen wanneer ten minste de helft van zijn leden aanwezig of vertegenwoordigd is</li> <li>- bestuurd door één of meerdere bestuurders, al dan niet vennoten</li> <li>- Uittredende bestuurders zijn herkiesbaar</li> <li>- Er wordt een normale bezoldiging toegekend aan de uitvoerende bestuurders; het mandaat van de overige bestuurders is onbezoldigd, hun kan een kostenvergoeding of een vergoeding voor bijzondere opdrachten worden toegekend</li> <li>- Een statutair bestuurder wordt in de statuten benoemd, kan slechts worden afgezet met naleving van de quorum- en meerderheidsvereisten voorzien voor wijziging van de statuten en mits gegronde redenen</li> <li>- Dageelijks bestuur: toevertrouwen aan één of meer bestuurders die de titel van gedelegeerd bestuurder voeren; zij kunnen ook bijzondere en beperkte volmachten geven aan derden</li> </ul>

Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
				<p>Op voorstel van één of meer vennoten of van de RvB worden uitgesloten door de AV</p> <p>Scheidingsaandeel: recht op terugbetaling van het bedrag dat op hun aandelen gestort was, vermeerderd met een interest gelijk aan de gemiddelde basisrente (zonder getrouwheids- of aangroepremie) die een gewoon spaarboekje bij de Belgische banken zou hebben opgebracht (pro rata temporis); van deze vermeerdering worden de winstuitkeringen afgetrokken die op die aandelen reeds werden toegekend,</p> <p>ingeval van uitsluiting wordt enkel het gestorte bedrag terugbetaald</p> <p>de interest mag in geen geval hoger zijn dan de rentevoet die de Koning vaststelt tusschen de wet op de NRC, toegepast op het werkelijk gestorte bedrag van de aandelen (pro rata temporis), vermindert met de winstuitkeringen die op die aandelen reeds werden toegekend</p>	<p>- Controle: aan één of meer commissarissen, benoemd voor een hernieuwbare termijn van drie jaar; indien niet, dan heeft iedere vennoot individueel de onderzoeks- en controle bevoegdheden van een commissaris</p>

Cases	Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristorno	Afd. VIII Ontbinding
Cvba-vso Lijlith	<p>Elk aandeel geeft recht op 1 stem</p> <p>Niemand mag aan de stemming in de AV deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen; dit percentage wordt op een twintigste gebracht wanneer een of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid van de vennootschap</p> <p>Eén vennoot mag niet meer dan twee andere vennoten vertegenwoordigen</p> <p>De AV beslist bij gewone meerderheid der stemmen, ongeacht het aantal aanwezige of vertegenwoordigde vennoten</p> <p>Vennoten A hebben een vetorecht betreffende alle beslissingen van de buitengewone AV en betreffende de beslissingen van de gewone en bijzondere AV die in het reglement van inwendige orde zullen worden bepaald</p> <p>RP en onbekwamen worden vertegenwoordigd door hun wettelijke of statutaire vertegenwoordigers</p>	<p>Ten minste 5% naar wettelijke reserve het saldo wordt aangewend in overeenstemming met de besluiten van de AV, op voorstel van de RvB en in de mate dat de wet het toelaat, daarbij rekening houdend met de interne en externe sociale doelstellingen</p> <p>-&gt; indien AV beslist tot vergoeding van K, mag deze niet hoger zijn dan de rentevoet die de Koning vastlegt t.v.v. NRC</p> <p>Aan vennoten A wordt een preferent dividend toegekend, het saldo van de nog beschikbare winst wordt toegekend aan de overige aandelen</p>	Geen vermelding	<p>Overschot (na aanzuivering van alle schulden en lasten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stortingen als afbetaling van de aandelen terugbetalen, verhoogd met een interest, indien het beschikbare saldo niet toelaat aan alle aandelen een interest uit te keren, wordt deze eerst toegekend aan de aandelen A en het saldo aan de overige aandelen;</li> <li>- indien niet alle aandelen in dezelfde mate werden afbetaald, zullen de vennoten het evenwicht herstellen tussende aandelen, hetzij door bijkomende opvragingen van stortingen, hetzij door gedeeltelijke terugbetalingen;</li> <li>- de vereffenaars dienen aan het overschot van het actief een bestemming te geven die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.</li> </ul>

Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba-vso Duw-olim (2008)	Nee, wel vso	Het energieverbruik van particulieren en gezinnen in hun woning te vermindern, met bijzondere aandacht voor de woningen van mensen met een beperkt inkomen, en te opereren als lokale entiteit voor het FRGE (Fonds voor de Reductie van de Globale Energiekosten). <i>Sociaal oogmerk:</i> Energiebesparende renovaties betaalbaar maken voor gezinnen met een beperkt inkomen en/of een kansproblematiek Bijzonder verslag: uitgaven inzake investeringen, inzake de werkingskosten en bezoldigingen bestemd zijn om de verwezenlijking van het sociaal oogmerk van de vennootschap te bevorderen	- Vast gedeelte K: 22 000 euro 22 a met een nominale waarde van 1 000 euro per aandeel waarvan 20 a = Cat. A 2 a = Cat. B Cat. A=SJK De Woonconsulent, LIMCOOP elk 10 aandelen (10 000 euro) Cat. B= Centrum voor duurzaam bouwen, STEBO elk 1 aandeel (1000 euro) - Variabel K: aandelen met nominale waarde van 1 000 euro = Cat. C - Overdracht: tussen vennoten mits voorafgaande goedkeuring RvB bij gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandelen+ een gewone meerderheid op het totaal aantal aanwezige aandelen of vertegenwoordigde aandelen van Cat.A - Overdracht: aan derden mits voorafgaande goedkeuring van de RvB met meerderheid zoals beschreven bij overdracht aandelen tussen vennoten	- <i>Toetreding</i> door de RvB worden toegelaten met bijzondere stemming (zoals bij overdracht aandelen) minstens 1 aandeel van de vennootschrijven - <i>Uittreding</i> : in de eerste zes maanden van het boekjaar - <i>Uitsluiting</i> : om een gegronde reden of wegens niet-naleving van de statuten of van het huishoudelijk reglement door besluit RvB met bijzondere stemming (zoals bij overdracht aandelen) - <i>Scheidingsaandeel</i> : recht op uitkering van een bedrag gelijk aan de nominale waarde van de aandelen van de scheidende vennoot, zonder dat daarin een evenredig deel in de reserves en/of de overgedragen winst van de vennoot is begrepen	- Minstens 8 en max 11 bestuurders (8 statutair benoemd tot 2010 voor termijn van 5 jaar) - 6 bestuurders: Cat. A Overige: Cat. B en C - Voorzitter: bestuurders die Cat. A aandelen Vertegenwoordigen - Bestuurders zijn herbenoembaar - Geen enkele bestuurder kan meer dan één medebestuurder vertegenwoordigen - Dagelijks bestuur: aan één of meer bestuurders of aan één of meer derden - Controle aan één of meer commissarissen, hernieuwbare termijn van 3 jaar Indien geen verplichting om commissaris te benoemen: iedere vennoot controlebevoegdheid

Case	Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristorno	Afd. VIII Ontbinding
CVBA-vso Duwolim	<p>Er wordt gestemd per aandeel, elk aandeel geeft recht op één stem</p> <p>Niemand mag aan de stemming deelnemen met meer dan één tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen.</p> <p>Beslissingen in de AV en in de bijzondere AV worden genomen met een dubbele meerderheid</p>	<p>Ten minste één twintigste: wettelijke reserve</p> <p>AV beslist over de bestemming van het saldo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- besteding aan sociaal oogmerk volgens hiërarchie:</li> <li>- aanstelling, vorming en opleiding van medewerkers belast met de realisatie van het sociaal oogmerk</li> <li>- studie en onderzoek in de materies die bij het vennootschapsdoel aansluiten</li> <li>- de promotie en het nemen van initiatieven die nauw aansluiten bij de realisatie van het maatschappelijk doel en het sociaal oogmerk;</li> <li>- beperkt rechtstreeks vermogensvoordeel: niet hoger dan de rentevoet vastgesteld door de Koning tuv Wet NRC;</li> <li>- reservering: winst die niet onmiddellijk kan worden besteed overeenkomstig interne en externe sociaal oogmerk wordt geplaatst op een beschikbare reserve.</li> </ul>	<p>Geen vermelding</p>	<p>Afd. VIII Ontbinding</p> <p>Overschot (na aanzuivering passief):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- terugbetaling van de vennoten van hun inbreng;</li> <li>- hetgeen overblijft krijgt een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.</li> </ul>

Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba-vso Wonen (2003)	Nee, wel vso	<p>1. De woonvoorwaarden van de woonbehoeftige gezinnen en alleenstaanden verbeteren, inzonderheid van de meest behoeftige gezinnen en alleenstaanden, door te zorgen voor een voldoende aanbod van sociale huurwoningen en sociale koopwoningen, eventueel met inbegrip van gemeenschappelijke voorzieningen, met aandacht voor hun integratie in de lokale woonstructuur</p> <p>2. Bijdragen tot de herwaardering van het woningbestand, door ongeschikte woningen of ongeschikte gebouwen te renoveren, te verbeteren en aan te passen of ze zo nodig te slopen en te vervangen</p> <p>3. Een doelgericht sociaal grond- en pandenbeleid te voeren voor de realisatie van sociale woonprojecten en de terbeschikkingstelling van percelen en sociale verkavelingen</p> <p>-&gt; binnen de doelstellingen van het Vlaamse woonbeleid zoals omschreven in artikel 4 van het Decreet houdende de Vlaamse wooncode</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vast gedeelte K: 43 400 euro</li> <li>- 17 500 a met een nominale waarde van 2,48 euro per aandeel</li> <li>- Overdracht van aandelen tussen vennoten slechts mogelijk met het akkoord van de RvB</li> <li>- Niet vennoten kunnen slechts intekenen op nieuwe aandelen of bestaande aandelen overnemen mits zij daartoe door 2 vennoten worden voorgedragen en de RvB de verrichting heeft toegelaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Totdring</i>: Elke vennoot verbindt zich ertoe op minimum 2 aandelen in te schrijven</li> <li>- Het Vlaams Gewest heeft het recht om bij de erkenning, fusie of omvorming van de vennootschap in te tekenen op ten hoogste een vierde van het maatschappelijk kapitaal</li> <li>- <i>Uitsluiting</i>: een vennoot die zijn verbintenissen niet nakomt en elke vennoot die de belangen van de vennootschap zou schaden</li> <li>- <i>Scheidingsaandelen</i>: Vennoot kan de terugbetaling eisen van de door hem gestorte bedragen, de terugbetaling mag echter niet hoger zijn dan de nominale waarde van het aandeel. De voor de terugbetaling nodige bedragen mogen van de reserves worden afgenomen. De uitgesloten vennoot recht heeft op terugbetaling van de bedragen die door hem op zijn inschrijving werden gestort, verminderd met 25%. De terug te betalen som mag nooit meer bedragen dan de nominale waarde van zijn aandeel/aandelen. De terugbetaling gebeurt na de goedkeuring van de jaarrekening van het maatschappelijk jaar waarin de vennoot werd uitgesloten. Hij ontvangt voor dat jaar geen dividend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De RvB is bevoegd voor alle aangelegenheden die niet zijn voorbehouden aan de AV</li> <li>- 11 bestuurders gedurende zes jaar</li> <li>- 1 mandaat: provincie Oost Vlaanderen</li> <li>- 2 mandaten: gemeente Zelzate</li> <li>- 2 mandaten: gemeente Moerbeke-Waas</li> <li>- 1 mandaat: gemeente Maldegem</li> <li>- 1 mandaat: gemeente Assenede</li> <li>- 1 mandaat: OCMW Zelzate</li> <li>- 1 mandaat: OCMW Moerbeke-Waas</li> <li>- 2 mandaten: andere ah</li> <li>- Geldig beraadslagen: ten minste de helft aanwezig zijn</li> <li>- Om het jaar treden 1 of 2 bestuurders af tijdens AV</li> <li>- Mandaat bestuurder onverrigbaar met de functie van directeur of een ander personeelslid van de vennootschap</li> <li>- Opdrachthouder sociale huisvesting of VHM commissaris kan met raadgevende stem deelnemen aan alle vergaderingen van de RvB/directiecomité</li> <li>- Dagelijks bestuur: directiecomité en/of directeur</li> <li>- Directeur: werknemer</li> <li>- Toezicht aan één of meer commissarissen voor 3 jaar, herverkiesbaar</li> <li>- Bezoldiging vastgelegd door AV</li> </ul>

Case	Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristorno	Afd. VIII Ontbinding
CVBA-vso Wonen	Elke vennoot mag slechts vertegenwoordigd worden door één NP De openbare besturen hebben evenveel stemmen als ze aandelen bezitten Niemand van de overige vennoten mag aan de stemming deelnemen met meer dan één tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen Besluiten bij gewone meerderheid	Wettelijk reservefonds overeenkomstig de wet Een dividend aan de vennoten dat niet meer dan 5% mag bedragen op het afbetaald gedeelte van de aandelen waarop zij ingeschreven hebben, indien de wettelijke maximum dividendnorm echter minder dan 5% zou bedragen op het afbetaald gedeelte van de aandelen waarop zij ingeschreven hebben, zal deze wettelijke norm bepalend zijn rest aan de andere reservefondsen De vennoten mogen geen of slechts een beperkt vermogensvoordeel nastreven (art. 6)	Geen vermelding	?



Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba-vso Inclusie invest	Nee, wel vso	<p>Gebouwen en gronden die geschikt zijn voor huisvesting en/of dagbesteding voor personen met een handicap op te richten, te behouden, te kopen, te verkopen, te huren, te verhuren, zakelijke rechten te verwerven op dergelijke gronden en gebouwen en alle andere activiteiten te ondernemen met het doel op het voorzien van aangepast infrastructuur voor personen met een handicap.</p> <p><i>Voetnoot oopmerking:</i> Financiële middelen mobiliseren om ze te investeren in infrastructuur voor personen met een handicap. Hierdoor extra infrastructuur realiseren die tegen een lage prijs wordt aangeboden aan mensen met een handicap of aan vennoten die ondersteuning bieden aan personen met een handicap. Een lage prijs is een prijs die haalbaar is gelet op het inkomen van de persoon die finaal gebruik zal maken van de infrastructuur. Gezien deze lage prijs voor de eindgebruiker zal het financieel rendement dat aan de investeerders geboden wordt beperkt zijn.</p> <p>Elk jaar een bijzonder verslag: uitgaven inzake investeringen, inzake werkingskosten en inzake bezoldigingen zijn bestemd om de verwezenlijking van het sociaal oogmerk van de vennoot te bevorderen</p>	<p>- Vast gedeelte K: 2 miljoen euro vertegenwoordigd door aandelen met een nominale waarde van 2 000 euro</p> <p>RP actief in de gehandicaptensector, hetzij als erkende of niet erkende voorziening, hetzij als Steunfonds of Vriendenkring (Cat. A)=vanaf een pakket van min. 50 a andere RP en openbare instellingen (Cat. B)=vanaf een pakket van min. 10 a NP (Cat. C)</p> <p>- RvB kan bij gewone meerderheid beslissen over de uitgifte van obligaties, al dan niet van hypothecaire aard, door de vennootschap</p> <p>- a kunnen overgedragen worden aan bestaande vennoten binnen dezelfde categorie met goedkeuring door de RvB (C aandelen kunnen met goedkeuring door RvB via erfopvolging overgaan op de erfgenamen in geval van overlijden)</p>	<p>- <i>Aanvaarding:</i> ten minste op het voorziene pakket A of B aandelen van ten minste op één C aandeel inschrijven</p> <p>- RvB legt vast hoe personeelsleden van de vennoot die volledig handlingsbekwaam zijn, en die ten minste één jaar voor de vennoot kunnen worden</p> <p>- <i>Uittreding:</i> tijdens de eerste zes maanden van het boekjaar vanaf het jaar 2015</p> <p>- Maximale voorwaarden: A: alleen indien ze een andere vennoot uit dezelfde categorie aanbrengen, vervanger dient een inbreng te volstrorten van dezelfde grootteorde als de vennoot die wenst uit te treden</p> <p>B: a: ten vroegste 5 jaar na toetreding uittreden en daarna per jaar maximaal een derde van hun aandelen terugkopen</p> <p>C: a: per jaar maximaal een derde van hun aandelen terugkopen</p> <p>- Personeelsleden die niet langer door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap zijn gebonden, kunnen uiterlijk één jaar na het einde van de OEFK afstaan doen van de hoedanigheid van vennoot</p> <p>- <i>Uitsluiting:</i> om gegronde redenen of om elke andere in de statuten vermelde oorzaak. De redenen kunnen in een intern reglement worden opgenomen. RvB spreekt uitsluiting uit</p>	<p>- RvB bezit de meest uitgebreide bevoegdheden om alles te doen wat nodig of nuttig is om het doel van de vennoot te verwezenlijken</p> <p>- 9 bestuurders</p> <p>Cat.A: max 5 Cat.B: max 2 Cat.C: max 2</p> <p>- Maximum 6 jaar, na 2 jaar is één derde van de bestuurders van rechtswege ontslagnemend</p> <p>Uittredende bestuurders herkiesbaar</p> <p>- Mandaat onbezoldigd, prestatiegeld kan wel worden toegekend.</p> <p>Aan bestuurders met bijzondere of permanente opdrachten kunnen andere beloningen worden toegekend</p> <p>- Voorzitter: bestuurder A</p> <p>Ondervoorzitters: bestuurder B en C</p> <p>- Dagelijks bestuur aan één of meer personen delegeren</p> <p>- Commissaris: hernieuwbare termijn van 3 jaar</p>

Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreden vennoot	Afd. IV Bestuur
				- <i>Scheidingsaandeel</i> : recht op de nominale waarde van de aandelen. Dit is het bedrag dat overeenkomt met het aantal aandelen x de waarde van het aandeel per categorie (2.000 euro per aandeel)	

Case	Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristomo	Afd. VIII Ontbinding
Cyba-vso Inclusive Invest	Elk aandeel geeft in principe recht op één stem Geen enkele vennoot mag aan de stemming deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de in de vergadering vertegenwoordigde aandelen (een twintigste wanneer één of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de venn) Elke volmachtdrager kan slechts één vennoot vertegenwoordigen	Minstens 5% naar wettelijke reserve Minstens 10% wordt aangewend voor een beschikbare reserve (sociaal oogmerk ondersteunen Door hetzij de huurprijs voor de eindgebruikers te drukken, hetzij door te investeren in bijkomende aangepaste infrastructuur) Maximum 85% kan worden uitbetaald als dividend op het gestorte bedrag van de aandelen, maar niet hoger dan wat is vastgesteld in de voorwaarden tot erkenning als coöperatie voor de NRC Indien RvB ristomo uitbetaalt, alleen naar rata van de verrichtingen Eventuele overschot: vrije reserve	Eventueel, zie punt 4 winstverdeling	Overschot (na betaling van de schulden en kosten): - uitbetaling van de ab; - overblijvende saldo krijgt een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.

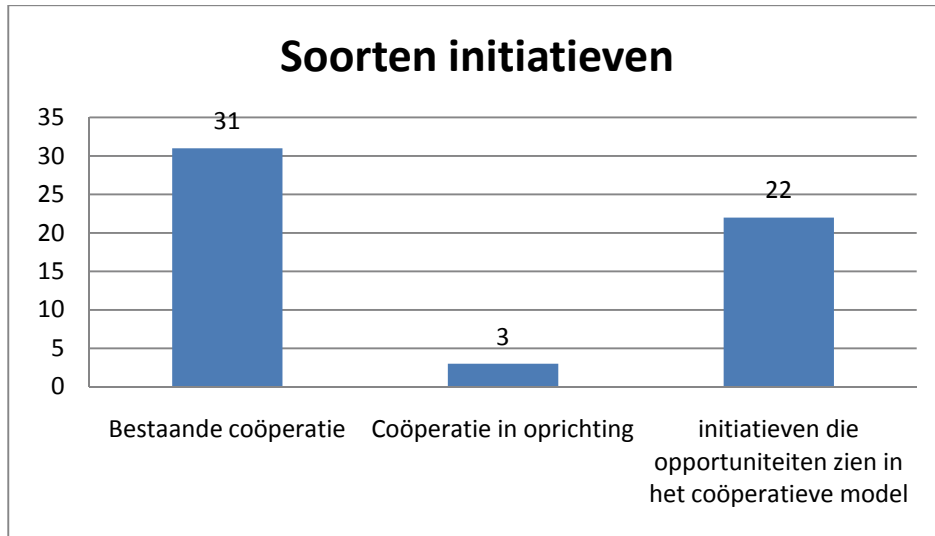
Case	Erkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Kapitaal/Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreding/ Uitsluiting vennoot	Afd. IV Bestuur
Cvba-vso E.M.M.A	Nee, wel vso	Het verwerven en behouden van één of meer infrastructuren met het oog op het creëren en het verwerven van één of meerdere centra voor welzijn en gezondheid en/of sociale huisvesting <i>Sociaal oogmerk:</i> - Werken binnen een kader van wederzijdse solidariteit en respect voor de personen, dit zowel op het vlak van hun geloofsovertuiging, hun taal, hun herkomst als hun levenswijze. ->het verbeteren van de algemene levenskwaliteit en de kwaliteit van het wonen van senioren en zorgbehoevenden opdat zij zo lang mogelijk in hun vertrouwde buurt kunnen blijven, het ontwikkelen van huisvesting met bijzondere aandacht voor multiculturaliteit en intergenerationaliteit, het bevorderen van de deelname van de bewoners die zorg dragen voor senioren en het openstellen voor de buurtbewoners, het creëren of coördineren van zorgdiensten en het geven van ondersteuning, bij voorrang worden de initiatieven ontwikkeld binnen de solidaire economie (...) - Ieder jaar een bijzonder verslag: uitgaven inzake investeringen, inzake werkingskosten en inzake bezoldigingen zijn bestemd om de verwezenlijking van het sociaal oogmerk van de venn te bevorderen	Vast gedeelte K: 200 000 euro vertegenwoordigd door 2 000 aandelen tegen de prijs van 100 euro per aandeel - vzw Maison Médicale du nord: 1 875 a (Cat. A) - vzw Emancipatie van arbeid: 100 a (Cat. B) - vzw Aksent: 25 a (Cat. B) Cat. C: a van ah die personeelslid, huurder of huur van de onroerende goederen die door de vennootschap zijn gehouden Cat. D: a die het geheel van particuliere of openbare investeerders vertegenwoordigen die niet tot een andere categorie behoren Overdracht a tussen vennoten van eenzelfde of verschillende categorie, die aandelen krijgen status van categorie van de aankoper Uitgebreide regeling voorkoopprecht opgenomen	- <i>Aanvaarding</i> : aangenomen door RvB, zonder voorbehoud de statuten en het huishoudelijk reglement onderschrijven, inschrijven op minstens één aandeel in de categorie door RvB vastgesteld - Ieder personeelslid van de vennoot minste een jaar voor de vennoot werkt mag de hoedanigheid van vennoot krijgen (behalve de personen die niet volledig handelingsbekwaam zijn) - <i>Uittreding</i> : elk jaar vanaf het vijfde jaar na verwerving van de aandelen, telkens tijdens het eerste semester Wachtermijn van vijf jaar is niet toepasselijk op de vennoten van categorie C. De partij die zich terugtrekt moet echter de volgende opzeggingstermijn in acht nemen van een jaar als ze tot cat. A, B of D behoort - Recht op terugbetaling van zijn deel, het maatschappelijk jaar waarin het ontslag werd gegeven, zonder dat hem echter een deel van de reserve wordt toegekend - Terugbetalingen kunnen jaarlijks een tiende van het netto actief niet overschrijden - Personeelslid met aandelen zal uiterlijk een jaar na het verlies van het einde van de OEF met de vennoot de hoedanigheid van vennoot automatisch verliezen. De tegenwaarde van zijn aandelen wordt bepaald en betaald overeenkomstig de regels inzake uittreding	- RvB is met de meest uitgebreide bevoegdheden bekleed om alle handelingen te verrichten tot verwezenlijking van het maatschappelijk doel - Min. 5, max. 7 bestuurders 4 jaar benoemd minstens 2: ah cat.A minstens 2: ah cat.B minstens 1: ah cat C/D Niet bezoldigd: - bestuurders cat. A en B hebben een vetorecht (huishoudelijk reglement); - dagelijks bestuur aan één of meer personen opdragen, - één of meer commissarissen benoemd voor 3 jaar, herkiesbaar. Bezoldiging wordt door de AV vastgesteld controleerende vennoten wanneer commissaris niet is verplicht

Case	Eerkenning NRC?	Afd. I Doel	Afd. II Kapitaal/Aandeel	Afd. III Aanvaarding/Uittreding/ Uitsluiting vennoot	Afd. IV Bestuur
				<p>- <i>Uitsluiting</i>: om een gegronde reden of wanneer hij niet meer beantwoordt aan de toetredingsvoorwaarden zoals die voorzien zijn in de huidige statuten. Uitgesproken door AV</p> <p>- <i>Scheidingsaandeel</i>: recht op terugbetaling van zijn deel zoals dit blijkt uit de balans van het maatschappelijk jaar gedurende hetwelk de uitsluiting werd uitgesproken, onder dezelfde modaliteiten en voorbehouden die gelden voor de uitredende vennoot</p>	
Cases		Afd. V AV	Afd. VII Winst	Afd. VII Ristomo	Afd. VIII Ontbinding
Cvba-vso E.MMLA	Elk aandeel geeft recht op één stem Niemand mag aan de stemming deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen in de vergadering (een twintigste wanneer één of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de venn)		5% naar wettelijke reserve minimum 10% voor beschikbaar reserve (sociaal oogmerk) indien saldo overblijft mag de winst aan de vennoten worden uitgekeerd, maar niet hoger dan rentevoet die de Koning heeft vastgelegd t.u.v. wet op NRC.	Geen vermelding	<p>Overschot (na aanzuivering van alle schulden en lasten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- terugbetaling van het werkelijk volgestort K;</li> <li>- saldo wordt toegekend aan een sociaal oogmerk dat zo dicht mogelijk dat van de vennootschap benadert.</li> </ul>

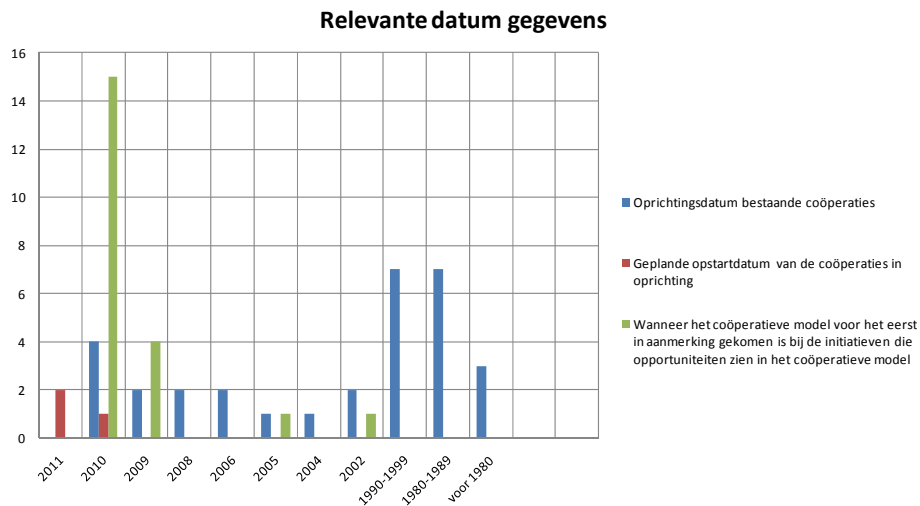
## bijlage 3 Resultaten enquête

---

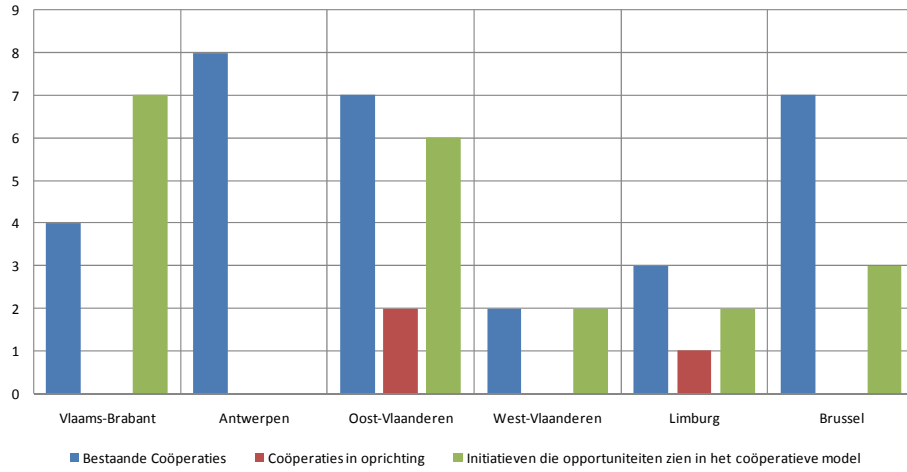
Hieronder presenteren we in het kort de resultaten van de enquête ‘Inventaris bestaande coöperaties, coöperaties in oprichting en in het coöperatief model geïnteresseerde initiatieven in domeinen zorg, kinderopvang, wonen, energie, cultuur, maatschappelijke dienstverlening’ die we in het najaar van 2010 lanceerden. Het betrof een webenquête die aangekondigd werd via de communicatiekanalen van HIVA, Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, alsook van het Departement Werk en Sociale Economie, consultants actief op het terrein van het coöperatief ondernemen (met name CoopConsult en Febecoop Adviesbureau), solidaire financiers, startcentra en het Overlegplatform voor de Sociale Economie in Vlaanderen (VOSEC).



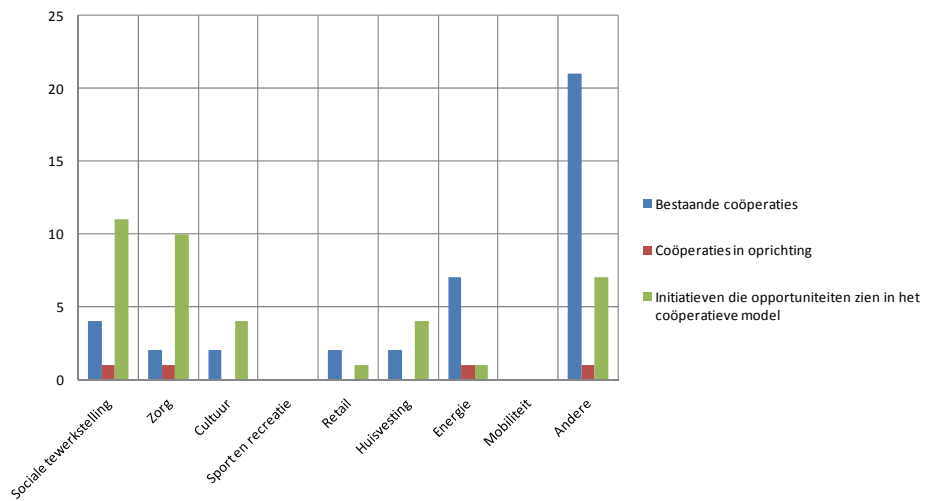
	Bestaande coöperaties in inventaris (n= 31)	
	Aantal leden	Aantal werknemers
gemiddeld	28.648	23
minimum	3	0
maximum	68.4585	371
mediaan	11	4



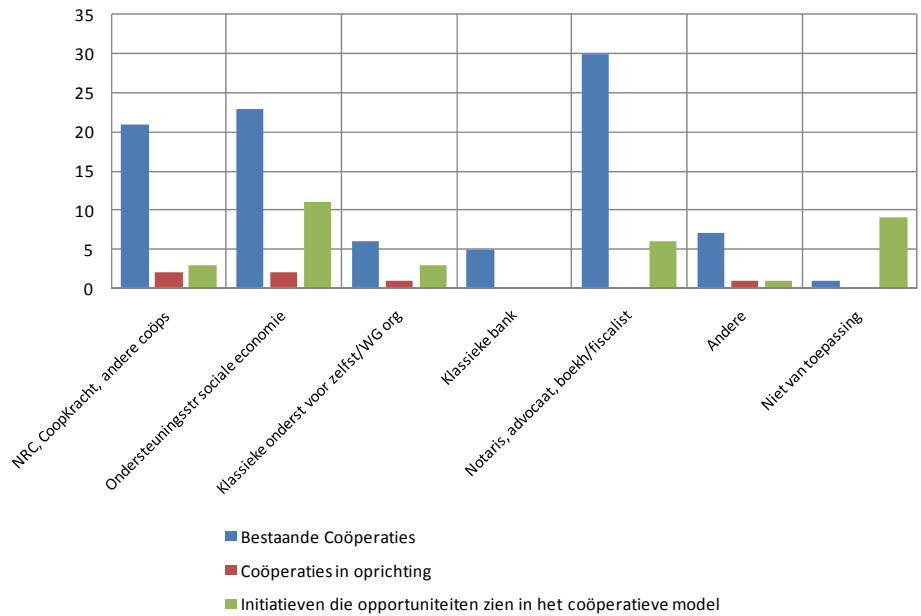
### Regionale spreiding initiatieven



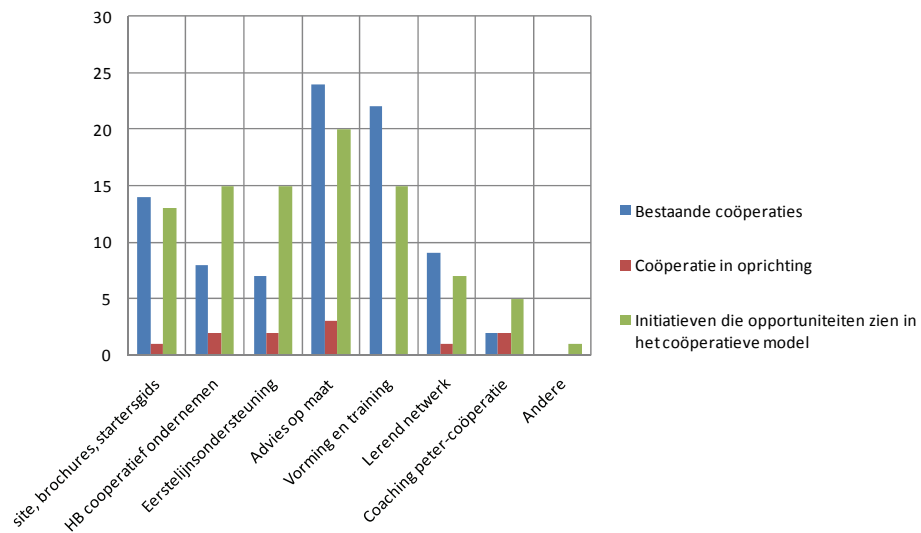
### Verdeling respondenten over de verschillende sectoren



### Ondersteunende instanties bij respondenten

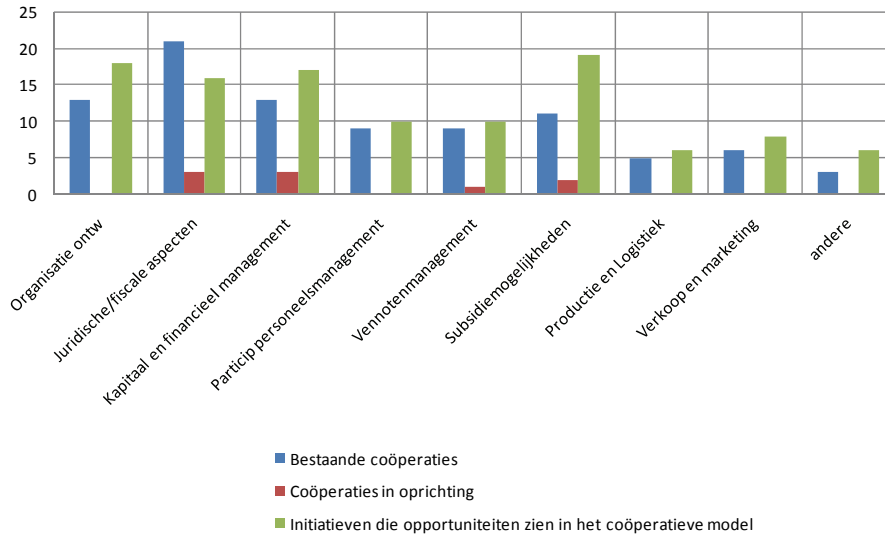


### Interesse in types van ondersteuning bij respondenten

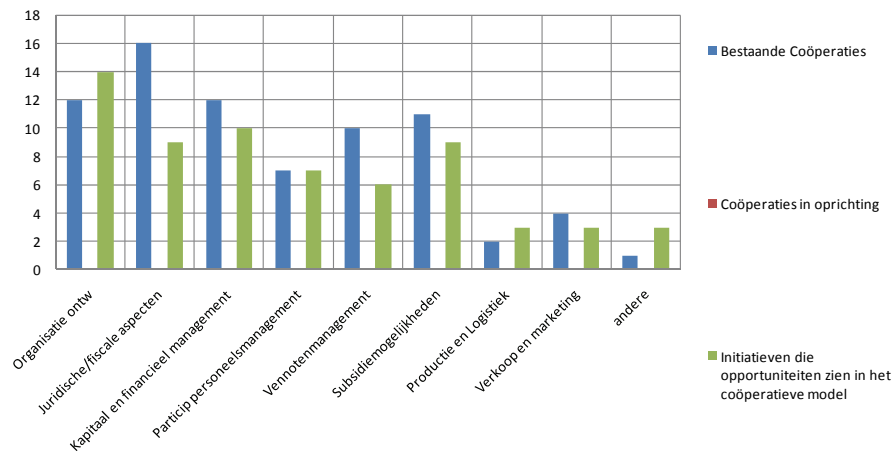




## Advies op maat



## Vorming en training





# Bibliografie

- 
- Ayadi R., Llewellyn D.T., Schmidt R.H., Arbok E. & De Groen W.P.** (2010), Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe. Key Developments, Performance and Role of the Cooperative Banks. Brussels: Centre for European Policy Studies.
- Bessmer J. & Peterson R.** (2007), Housing cooperatives and health. A study of the relationship between cooperative living and physical and emotional health ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)).
- Birchall J. & Ketilson** (2009), *Resilience of the co-operative business model in times of crisis*. International Labour Office - Sustainable Enterprise Programme – Geneva.
- Birchall J. & Simmons R.** (2001), "Member participation in mutuals: A theoretical model" p. 202-225 in: Birchall, J. (ed.) (2001), *The New Mutualism in Public Policy*, London: Routledge.
- Bliss N. (ed)** (2009), *Bringing democracy home*. Report published by the Commission on Co-operative and Mutual Housing.
- Borzaga C.** (2007), 'Social cooperatives and work integration in Italy' *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(2): 209-234.
- Borzaga C. & Defourny J.** (2000), *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- Borzaga C., Galera J. & Zandonai F.** (2008), 'Italy' in: Defourny, J. & M. Nyssens (eds), *Social Enterprise in Europe: new trends and developments*. WP-08.01, EMES Working Papers.
- Borzaga C. & Santuari A.** (2000), *Social Enterprises in Italy. The experience of social cooperatives*. Working Paper 15, ISSAN, Trento.
- Brandsen T. & Pestoff V.** (2006), 'Co-production, the third sector and the delivery of public services: an introduction' *Public Management Review*, 8(4): 493-501.
- Brown J.** (2008), *Community Investment. Using Industrial and Provident Society Legislation*. Co-operatives UK.
- Cairncross L. et al.** (2002), *Tenants managing: an evaluation of tenant management organizations in England*. Oxford Brookes University ODPM.
- Chaddad F.R. & Cool M.** (2004), 'Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology' *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360.
- Coates A., Van Steenberge J. & Deneff M.** (2008), *Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel I: Onderzoek juridische statuten*, Universiteit Antwerpen, Steunpunt werk en sociale economie, 127 p.
- Coates A.** (2009) *Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel II: Harmonisatie van de statuten-sociale economie en Europa*, Universiteit Antwerpen, Steunpunt werk en sociale economie, 105 p.
- Coates A. & Van Opstal W.** (2010), 'Juridische kaders in de sociale economie: een rechtseconomische doorlichting,' *Over.Werk* 3, 51-65.

- Coates A.** (2001), Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel III: Rechtsvergelijking van de sociale economie onderneming in Europa, Universiteit Antwerpen, Steunpunt werk en sociale economie, 131 p.
- Coontz E.K. & Esper E.** (2003), 'Cooperative child care for rural residents: the experience from California' *Journal of Rural Cooperation*, 31(2): 111-125.
- Cooper M. & Rodman M.C.** (1994), 'Accessibility and quality of life in housing cooperatives' *Environment & Behaviour*, 26(1): 49-70.
- Co-operativesUK (s.d.)** (2006-2009), *Self-managed Care. A co-operative approach*. Co-operativesUK, supported by the department of Health.
- Co-operativesUK** (2009), Simply legal. All you need to know about legal forms and organizational types for community enterprises. Manchester: Co-operativesUK.
- Côté D.** (2001), Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive? Brussel: De Boeck Université.
- De Beys** (2006), 'Aide d'état et financement des services publics,' *Jtdr eur*, 1-10.
- Decorte K.** (2005), *Staatssteun: praktische handleiding inzake de toepassing van de Europese staatssteunregelgeving*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Afdeling economisch ondersteuningsbeleid, Brussel, 31 p.
- Defourny J., Fonteneau B. & Develtere P. (eds)** (2001), *The social economy: in north and south*. Leuven/Liège: HIVA/Centre d'Economie Sociale ULg.
- Defourny J. & Nyssens M. (eds)**, *Social enterprise in Europe: recent trends and developments*. EMES Working Paper 08.01.
- Defourny J., Simon M. & Adam S.** (2002), *De coöperaties in België: een beweging met toekomst*. Brussel: Editions La Pire.
- Defourny J., Develtere P., Fonteneau B. & Nyssens M.** (2009), *The worldwide making of the social economy*. Leuven: Acco.
- Deller S., Hoyt A., Huet B., Sundaram-Stukel R.** (2009), *Research on the Impact of Co-operatives*. University of Wisconsin.
- Denef M.** (2004), *Economische activiteiten van vzw en stichting*, Brugge, Die Keure, 607 p.
- Denef M.** (2004), 'Beschouwingen bij het normencomplex dat de economische activiteiten van vzw en stichting reguleert, getoetst aan de belangen van enkele bijzondere stakeholders (concurrenten, schuldeisers en begunstigde doelgroep)' *TPR*, 145-176.
- Develtere P.** (2006), 'Coöperatie steunt op morele referentieaandeelhouders' pp. 57-70 in: Barrezele, K. (ed), *Ad multos annos: gesprekken over coöperaties en verankering*. Tielt: Lannoo.
- Develtere P., Meireman K. & Raymaekers P.** (2005), *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot binnen de coöperatie* Leuven: Cera/HIVA.
- Develtere P. & Raymaekers P.** (2005), 'Mature co-operatives seeking new identities: The case of Belgium' *Journal of Rural Cooperation*, 33 (2): 97-109.
- Depedri S., Tortia E.C. & Carpita M.** (2010), *Incentives, job-satisfaction and performance: empirical evidence in Italian social enterprises*. Euricse Working Paper Series 012/10.
- D'Hooghe D. & Vandendriessche F.** (2001), *Publiek-private samenwerking*, Brugge, Die Keure, 2001, 192 p.
- Dony M.** (2005), 'Les compensations d'obligations de service public,' in M. Dony en C. Smits, *Aides d'état*, Institut d'études européennes, ULB, 109-152.
- Dony M.** (2007) *Contrôle des aides d'état*, Droit communautaire de la concurrence, Bruxelles, ULB, 529 p.
- Dujardin A., Mertens S. & Van Opstal W.** (2008), De vennootschap met sociaal oogmerk. In W. Van Opstal, C. Gijssels & P. Develtere, *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*: 121-154. Leuven: ACCO.

- Ebner M. & Gambaro E.** (2007), 'The notion of state aid,' in A. Santa Maria, *Competition & state aid: an analysis of the EC practice*, International competition law series, The Hague, Kluwer law international, 15-47.
- Eme B.** (1991), 'Les services de proximité' *Informations sociales*, August-September, 13: 34-42.
- Europese Commissie** (2004), *Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's over de hervorming van coöperatieve vennootschappen in Europa*. Com18.
- Europese Commissie** (2001), *Groenboek over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. 18 juli 2001.
- Evers A.** (1990), 'Im intermediären Bereich. Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt' *Journal für Sozialforschung*, 2 (30): 189-210.
- Evers A.** (1995), 'Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area' *Voluntas*, 6(2): 119-39.
- Evers A. & Laville J.L.** (2004), 'Defining the Third Sector in Europe' In: Evers, A. & Laville, J.-L. (eds) *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, UK, & Northampton, USA: Edward Elgar.
- Evers A.** (2001), 'The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises' In: Borzaga, C. Defourny, J. (Eds.) *The emergence of social enterprise*. London and New York: Routledge.
- Evers A. & Laville J.L. (eds.)** (2004), *The Third Sector in Europe*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Fici A. & Strano C.** (2010), 'National Report: Italy' pp. 671-702 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.
- Fisher J., Rainer M. & Baines S.** (2010), *Personalisation of social care and health. A co-operative solution*. University of Manchester/Co-operatives UK.
- Flamey P. & Knaepen S.** (2005), *PPS - De fundamentele juridische spelregels en hun afdwingbaarheid*, Brugge, Vanden Broele, 249 p.
- Fraisse L.** (2008), 'France' in: Defourny, J. & M. Nyssens (eds), *Social Enterprise in Europe: new trends and developments*. WP-08.01, EMES Working Papers.
- Frederik D.A.** (2005), *Income tax treatment of cooperatives: background*. Cooperative Information Report 44(1) (Downloaded from [www.rurdev.usda.gov](http://www.rurdev.usda.gov)).
- Gijselinckx C.** (2009), *Co-operative stakeholders: who counts in co-operatives, and how?* Paper presented at the 2nd EMES International Conference on Social Enterprises, Trento, 1-4 July, (Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship 09.05).
- Gijselinckx C. & Develtere P.** (2007), *The co-operative trilemma. Co-operatives between market, civil society and state*. Paper presented at the 8th Conference of the European Sociological Association on 'Conflict, Citizenship and Civil Society', sessions of the Economic Sociology Research Network, Glasgow, 3-7 september 2007 (Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship 08.01).
- Gijselinckx C., Develtere P. & Raymaekers P.** (2007), *Coöperatieve vernieuwing en duurzame ontwikkeling*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven/ARCO.
- Gijselinckx C. & Van Opstal W.** (2010), *Coöperatieve kinderopvang: een verkenning*. CoopDirect van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.
- Gijselinckx C. & Van Opstal W.** (2008a), 'Coöperatief ondernemen' pp. 17-38 In: Van Opstal, W., C. Gijselinckx, P. Develtere (eds), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: ACCO.
- Gijselinckx C. & Van Opstal W.** (2008b), 'Coöperaties' pp. 39-60 in W. Van Opstal, C. Gijselinckx, P. Develtere (eds), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: ACCO.

- Gijssels C. & Van Opstal W.** (2008c), *Coöperatief verantwoord ondernemen*. E-note 5 van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen. Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, HIVA-K.U.Leuven i.s.m. Chaire Cera, CES-ULg.
- Girard J.P.** (2002), *The solidarity cooperative in Québec: a new formula in North America* ([www.cicopa.coop/IMG/pdf/Solidarity\\_Co-op\\_Qc\\_JPGirard\\_2002.pdf](http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/Solidarity_Co-op_Qc_JPGirard_2002.pdf)).
- Hancher L. & Evans S.** (2006), 'Altmark als katalysator: het commissiepakket met alle antwoorden rond staatssteun en diensten van algemeen economisch belang?' *NTER*, 153-159.
- Holström B. & Roberts J.** (1998), 'The Boundaries of the Firm revisited' *Journal of Economic Perspectives*, 12(4): 73-94.
- Huber M., Maucher M. & Sak B.** (2006), *Study on social and health services of general interest in the European Union-final synthesis report*, prepared for DG employment, social affairs and equal opportunities, 372 p.
- Iliopoulos C. & Valentinov V.** (2009), 'Toward an economics of the rural third sector' *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 8(5-6): p. 439-456.
- Internationale Arbeidsorganisatie** (2002), *Promotion of Cooperatives Recommendation Nr. 192*. Genève.
- Jorens Y.** (2007) 'Het Europees sociale zekerheidsrecht: quo vadis?' in A. Van Regenmortel e.a., *Sociale zekerheid in het Europa van de markt en de burgers: enkele actuele thema's*, Brugge, Die Keure, 2007, 1-171.
- Karayigit M.** (2009), 'Under the triangle rules of competition, state aid and public procurement: public undertakings entrusted with the operation of services of general economic interest,' *ECLR* 2009, 542-564.
- Kurcz B. & Vallindas D.** (2008), 'Can general measures be...selective? Some thoughts on the interpretation of a state aid definition,' *CMLR*, 159-182.
- Laenen G.** (2006), 'Aanbesteding, inbesteding, verzelfstandiging en PPS: de strenge hand van Europa en de gevolgen voor de (locale) besturen. Een overzicht,' *CDPK*, 583-622.
- Laville J.L.** (1992), *Les services de proximité en Europe*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville J.L. (ed.)** (1994), *L'économie solidaire*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Lenaerts K.** (2003), *Europees recht in hoofdlijnen*, Antwerpen, Maklu, 900 p.
- Lenaerts K. & Van Nuffel P.** (2011), *Europees recht*, Antwerpen, Intersentia, 751 p.
- Lindsay G. & Hens L.** (2004), 'Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif: The Arrival of Social Enterprise Within the French Social Economy' *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (3): 265-286.
- Logghe A., Francois A. & Leus K.** (2010), *Ondernemen met de overheid-PPS*, Brugge, Die Keure, 314 p.
- Lynskey O.** (2007), 'The application of article 86(2) EC measures which do not fulfil the Altmark criteria; institutionalising incoherence in the legal framework governing state compensation of public service obligations,' *WComp* 2007, 153-168.
- McCarthy D. & Mueller K.** (2009), *Organizing for Higher Performance: Case Studies of Organized Delivery Systems*. The Commonwealth Fund.
- McPherson I.** (1996), *Co-operative Principles for the Twenty First Century*, International Co-operative Alliance, Genève.
- Nilsson J.** (1999), 'Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments' *The Finnish Journal of Business Economics*, no 4: 449-470.
- Nolan J.E.** (1997), *Examination of the quality of life among older adults living in rural cooperative housing*. PhD Dissertation, Ohio: Ohio State University.
- Nyssens M. (ed)** (2006), *Social enterprises as the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge.

- Odudu O.** (2006), 'The meaning of undertaking within article 81 EC,' in O. Odudu, *The boundaries of EC competition law: the scope of article 81*, Oxford, Oxford university press, 23-36.
- Parret L.** (2005), 'Staatssteun: een nieuw élan,' *NjW*, 1338-1345.
- Päitiniemi P. & Immonen N.** (2001), *National profiles of work integration social enterprises: Finland*. EMES Working Paper 02/10.
- Peeters H.** (2010), *Duurzaam sparen en beleggen in België*. Studie uitgevoerd in opdracht van MIRA. Milieurapport Vlaanderen. Mechelen ([www.milieurapport.be](http://www.milieurapport.be)).
- Peeters J.** (2010), 'De Oudercrèches in Frankrijk' In: Vandenbroeck M., *Pedagogisch management in de kinderopvang*. Amsterdam: SWP.
- Peeters J.** (2009), 'Lessen uit de vermarkting van de kinderopvang' *Alert*, 35(5), 31-37.
- Peeters J.** (2008), *De warme professional, kinderbegeleid(st)ers construeren een professionaliteit*. Gent: Academia Press.
- Pestoff V.A.** (1995), 'Local Economic Democracy and Multi-Stakeholder Cooperatives' *Journal of Rural Cooperation*, 23: 151-167.
- Pestoff V.A.** (1991), *Between the Market and Politics. Cooperatives in Sweden*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Pestoff V.A.** (1998), *Beyond the Market and State. Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*. Aldershot: Ashgate & Economic Editions.
- Pestoff V.A.** (2003), *Making Citizenship Meaningful in the 21st Century: the Politics of Participation in the Welfare State*. Östersund: Mid-Sweden University.
- Pezzini E.** (2006), *Cooperatives, Good Companies 'By Definition'?* 6th International Conference on Catholic Social Thought and Management Education: The Good Company – Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue, Pontifical University of St. Thomas, Rome, October 5-7, 24 p.
- Pickin D.M. et al.** (2004), 'The impact of a general practice co-operative on accident and emergency services, patient satisfaction and GP satisfaction' *Family Practice*, 21: 180-182.
- Rowlands R.** (2008), *Forging mutual futures – co-operative and mutual housing in practice. History and Potential*. University of Birmingham Centre for Urban and Regional Studies.
- Salamon L.** (2010), 'Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World' *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2): 167-210.
- Scott G.** (2010), *Empowering women in the labour market. Case study compendium*. Supplement to WEED Action Learning Set 2 Report. WEED-Paper ([http://urbact.eu/fileadmin/Projects/WEED/outputs\\_media/case\\_studies\\_2\\_02.pdf](http://urbact.eu/fileadmin/Projects/WEED/outputs_media/case_studies_2_02.pdf)).
- Scott J.C. et al.** (2004), 'Effectiveness of an Group Outpatient Visit Model for Chronically Ill Older Health Maintenance Organization Members: a 2-year randomized trial of the Co-operative Health Care Clinic' *Journal of the American Geriatric Society*, 52: 1 463-1 470.
- SEL (s.d.)**, *Developing Diverse, Sustainable Approaches to Childcare: Multi-ethnic pre-school lessons from Sweden* ([www.sel.org.uk/uploads/Developing-Diverse-Sustainable-Approaches-to-Childcare.pdf](http://www.sel.org.uk/uploads/Developing-Diverse-Sustainable-Approaches-to-Childcare.pdf)).
- Spear R.** (2008), 'United Kingdom' in: Defourny, J. & M. Nyssens (eds), *Social Enterprise in Europe: new trends and developments*. WP-08.01, EMES Working Papers.
- Stryjan Y.** (2010), 'Sweden' pp. 951-970 in: Study on the implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE). Report drawn up following call for tender no. ENTR/2009/021 of 23 April 2009 from the European Commission. Part II. National Reports. CooperativesEurope, Euricse, EKai.
- Svane L.** (2005), 'Public service compensation in practice: Commission package on state aid for services of general economic interest,' *EC competition policy newsletter*, autumn, nr 3, 34-37.

**Temple Lang J.** (2005), 'Privatisation of social welfare: European Union competition law rules,' in E. Spaventa & M. Dougan, *Social welfare & EU law*, Oxford & Portland, Oregon, Hart, 45-77.

**The Conservative Co-operative Movement (s.d.)**, *Co-operatives in the Big Society*.

**Thériault L., Leclerc A., Wisniewski A.E., Chouinard O. & Martin G.** (2010), "'Not just apartment building': residents' quality of life in a social housing cooperative' *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1(1): 82-100.

**Thomas A.** (2004), 'The Rise of Social Co-operatives in Italy' *Voluntas. International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, 15(3): 243-263.

**Troberg E.** (2000), 'Knowledge Intensive Business Sector and the Co-operative Form: a study of Finnish Knowledge Intensive Cooperatives' *Journal of Rural Cooperation*, 28(2): 161-176.

**Vamstad J.** (2007), *Governing Welfare: The third sector and the challenges to the Swedish Welfare State*. University Dissertation from Mid-Sweden University, Östersund.

**Vandendriessche F.** (2004), *Publieke en private rechtspersonen*, Brugge, Die Keure, 531 p.

**Van Dijk G. & Klep L.F.M.** (2005), *Als de markt faalt. Inleiding tot coöperatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

**Van Gerven Y.** (2001), 'Implicaties van het Europees (en Belgisch) mededingingsrecht,' in D. D'Hooghe en F. Vandendriessche, *Publiek-private samenwerking*, Brugge, Die Keure, 89-100.

**Van Hauwermeiren J.** (2010), *Bezoek van het Expertisecentrum Onafhankelijk Leven aan Zweden: een verslag*. Gentbrugge: Expertisecentrum Onafhankelijk Leven.

**Van Opstal W.** (2010), 'De coöperatie, organisatie uit het verleden voor een samenleving van morgen?' *Aktief*, 2: 8-12.

**Van Opstal W.** (2008), 'Coöperaties in de social profit: een verkenning' *Verso Social Profit Jaarboek 2008-2009*, pp. 76-86.

**Van Opstal W., Gijssels C., Develtere P. (eds)** (2008), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: ACCO.

**Van Opstal W. & Gijssels C.** (2008), *The co-operative provision of public services in an evolving welfare state*. Paper presented for the ISTR 8th International Conference / 2nd EMES-ISTR European Conference 'The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research' Barcelona, Spain, July 9-12.

**Winter J.** (2008), noot bij C-88/03, Portugese Republiek v. Commissie, 6 september 2006, CMLR, 183-198.

**X.** (2005), *Het mededingingsbeleid in de EU & de consument*, Europese commissie, 30 p.

**X.** (2008), *Vademecum EU regels voor staatssteun*, 58 p.

**X.** (2008), *Handreiking diensten van algemeen economisch belang en staatssteun*, Europa Decentraal & ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, 75 p.



## Lijst van geraadpleegde websites

---

<http://ae.vlaanderen.be>  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm)  
[http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven\\_onderneming/oprichting/structuur/-vennootschapsvormen/Cooperatieve\\_vennootschappen/Erkenning/](http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven_onderneming/oprichting/structuur/-vennootschapsvormen/Cooperatieve_vennootschappen/Erkenning/)  
<http://reic.uwcc.wisc.edu>  
[http://statbel.fgov.be/nl/ondernemingen/leven\\_onderneming/oprichting/structuur/-vennootschapsvormen/Cooperatieve\\_vennootschappen/Erkenning/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/ondernemingen/leven_onderneming/oprichting/structuur/-vennootschapsvormen/Cooperatieve_vennootschappen/Erkenning/index.jsp)  
[http://urbact.eu/fileadmin/Projects/WEED/outputs\\_media/case\\_studies\\_2\\_02.pdf](http://urbact.eu/fileadmin/Projects/WEED/outputs_media/case_studies_2_02.pdf)  
[www.acepp.asso.fr](http://www.acepp.asso.fr)  
[www.bedrijventerein-management.be](http://www.bedrijventerein-management.be)  
[www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/vennootschapsvormen/csp](http://www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/vennootschapsvormen/csp)  
[www.cicopa.coop/IMG/pdf/Solidarity\\_Co-op\\_Qc\\_JPGirard\\_2002.pdf](http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/Solidarity_Co-op_Qc_JPGirard_2002.pdf)  
[www.cooperatiefondernemen.be](http://www.cooperatiefondernemen.be)  
[www.cooperatives-uk.coop](http://www.cooperatives-uk.coop)  
[www.cooperatives-uk.coop/newventures](http://www.cooperatives-uk.coop/newventures)  
[www.coopseurope.coop](http://www.coopseurope.coop)  
[www.crecheparentaleln.be](http://www.crecheparentaleln.be)  
[www.cvbawonen.be](http://www.cvbawonen.be)  
[www.dekleineberg.be](http://www.dekleineberg.be)  
[www.duwolim.be](http://www.duwolim.be)  
[www.ecopower.be](http://www.ecopower.be)  
[www.ecopuur.be](http://www.ecopuur.be)  
[www.energieoverheid.nl](http://www.energieoverheid.nl)  
[www.group-health.com/cahps.aspx](http://www.group-health.com/cahps.aspx)  
[www.ica.be](http://www.ica.be)  
[www.ica.coop](http://www.ica.coop)  
[www.ica.coop/al-housing](http://www.ica.coop/al-housing)  
[www.ica.coop/ihco](http://www.ica.coop/ihco)  
[www.ikwerkmetdienstencheques.be](http://www.ikwerkmetdienstencheques.be)  
[www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193](http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193)  
[www.just.fgov.be/img\\_justice/publications/pdf/218.pdf](http://www.just.fgov.be/img_justice/publications/pdf/218.pdf)  
[www.lilith-huishoudhulp.be](http://www.lilith-huishoudhulp.be)  
[www.maisonBLOBAhuis.be](http://www.maisonBLOBAhuis.be)  
[www.milieurapport.be](http://www.milieurapport.be)  
[www.nationalebank.be](http://www.nationalebank.be)  
[www.oktoivo.fi](http://www.oktoivo.fi)  
[www.ophaco.org](http://www.ophaco.org)  
[www.phonecoop.coop](http://www.phonecoop.coop)  
[www.rescoop.eu](http://www.rescoop.eu)

[www.rurdev.usda.gov](http://www.rurdev.usda.gov)  
[www.saskatooncommunityclinic.ca](http://www.saskatooncommunityclinic.ca)  
[www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk)  
[www.sel.org.uk/uploads/Developing-Diverse-Sustainable-Approaches-to-Childcare.pdf](http://www.sel.org.uk/uploads/Developing-Diverse-Sustainable-Approaches-to-Childcare.pdf)  
[www.skolverket.se/content/1/c6/01/96/55/F%F6rskola\\_Barnochgrupper\\_Riksniv%E5\\_Tabell4](http://www.skolverket.se/content/1/c6/01/96/55/F%F6rskola_Barnochgrupper_Riksniv%E5_Tabell4)  
[www.uk.coop](http://www.uk.coop)  
[www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm](http://www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm)  
[www.vlaandereninactie.be](http://www.vlaandereninactie.be)  
[www.vzweva.be](http://www.vzweva.be)  
[www.wenet.fi](http://www.wenet.fi)