



COÖPERATIEVE ANTWOORDEN OP MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

Synthese

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

© 2011 HIVA-K.U.Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd 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.

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek gaat 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*’.¹ 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;
- ...

¹ McPherson I. (1996), *Co-operative Principles for the Twenty First Century*, International Co-operative Alliance, Genève.

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.²

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 het rapport zoeken 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, welk 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 verkennen we in het rapport 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. Vlaamse coöperaties werden geselecteerd uit een overzicht van Vlaamse coöperaties actief in de domeinen van zorg, wonen, duurzame energie. Daarnaast worden ook 9 cases bestudeerd uit Finland, Italië, Zweden en het Verenigd Koninkrijk. 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 presenteren de cases aan de hand van meer diepgaande informatie uit documenten en interviews. Deze case-informatie wordt 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 van 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

2 Van Opstal W., Gijssels C. & Develtere P. (eds) (2008). *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*, ACCO, Leuven.

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 zoomen we in het rapport 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.

In deze korte samenvatting presenteren we een aantal kerninzichten die uit dit onderzoek naar voren komen.

De resultaten kort samengevat

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.*³ 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 traditie⁴ bevinden. Met Barton⁵ 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 door de International Co-operative Alliance, samengevat in volgende zeven principes:

1. vrijwillig en open lidmaatschap;
2. democratische controle door de leden;
3. economische participatie door de leden;
4. autonomie en onafhankelijkheid;
5. onderwijs, vorming en informatieverstrekking;
6. coöperatie tussen coöperaties;
7. 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 lidmaat-

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

4 Melnyk (1990) in C. Gijselincx & W. Van Opstal (2008a), 'Coöperatief ondernemen' p. 17-38 in W. Van Opstal, C. Gijselincx & P. Develtere (eds), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*, ACCO, Leuven.

5 Nilsson J. (1999), 'Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments' *The Finnish Journal of Business Economics*, no 4/1999: 449-470.

schap 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.

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 geïnvesteerd 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 partijen die een groot stuk van het kapitaal hebben ingebracht en het ondernemingsrisico dragen, iets meer zeggenschap blijven behouden in de organisatie.

3 Coöperatie en hun ledenrelaties

De relatie tussen een coöperatie en haar leden vertrekt essentieel vanuit een *levendige transactie-relatie*: 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 multistakeholdercoöperaties 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 uitreden 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.⁶ 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.

4 Coöperaties en hun stakeholders

Voor coöperaties zijn leden de belangrijkste stakeholders. In multistakeholdercoöperaties worden verschillende types leden (consumenten, werknemers, investeerders, vrijwilligers) als lid erkend. De inzet van leden in coöperaties van cruciaal belang. De coöperatie is hùn 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.

⁶ Birchall J. & Simmons R. (2001), 'Member participation in mutuals: A theoretical model', p. 202-225 in J. Birchall (ed.), *The New Mutualism in Public Policy*, Routledge, London.

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.

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.

5 Coöperaties en Europa

Coöperaties krijgen te maken met Europese regelgeving. Als coöperaties economische activiteiten ontplooien 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.