

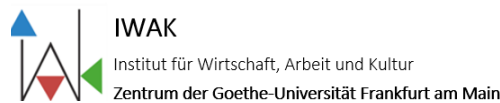
RICHTLIJNEN VOOR ONTWIKKELING VAN WERKNEMERSCOÖPERATIES

ALPHS

Advancing Personal and Household Services



Partners



Dit document geeft uitsluitend de mening van de auteurs weer en de Europese Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor het gebruik dat eventueel wordt gemaakt van de informatie die het bevat.



Dit project wordt gefinancierd door de Europese Unie.
(Ad-PHS - VS/2018/0344)



**WAT IS HET
WERKNEMERS-
COÖPERATIE-
BEDRIJFSMODEL?**

Er bestaan vele verschillende coöperatieven. Ze hebben echter allemaal bepaalde principes en kenmerken met elkaar gemeen. De Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) beschrijft een coöperatie als “een autonome vereniging van mensen die vrijwillig bij elkaar komen om in hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te voldoen via een democratisch bestuurd onderneming die gezamenlijk eigendom is”.¹

De ICA heeft ook zeven coöperatie-principes aangenomen via welke coöperatieven hun waarden in de praktijk brengen. Dit zijn:

1. Vrijwillig en open lidmaatschap

Coöperaties zijn vrijwillige organisaties die openstaan voor alle mensen die gebruik willen maken van de diensten en die bereid zijn om de verantwoordelijkheden van het lidmaatschap te accepteren, zonder discriminatie op basis van geslacht, sociale status, ras en politieke of religieuze overtuigingen.

2. Democratisch ledenbeleid

Coöperaties zijn democratische organisaties die bestuurd worden door hun leden, die actief deelnemen in het bepalen van hun beleidsvormen en beslissingen nemen. Mannen en vrouwen die als gekozen vertegenwoordigers fungeren zijn verantwoording verschuldigd aan het lidmaatschap. In coöperaties hebben leden gelijke stemrechten (één lid, één stem).

3. Economische ledendeelname

Leden dragen op rechtvaardige wijze bij en beheren op democratische wijze het kapitaal van hun coöperatie. Minstens een gedeelte van dat kapitaal is normaal gesproken gemeenschappelijk eigendom van de coöperatie. Leden ontvangen normaal gesproken beperkte compensatie, indien van toepassing, op geplaatst kapitaal als voorwaarde van lidmaatschap. Leden wijzen overschotten toe voor één of alle van de volgende doeleinden: ontwikkeling van hun coöperatie, mogelijk door het opbouwen van reserves, waarvan op zijn minst een gedeelte onscheidbaar is; het proportioneel begunstigen van leden voor hun betrokkenheid bij de coöperatie; en het ondersteunen van andere activiteiten die door het lidmaatschap zijn goedgekeurd.

4. Autonomie en onafhankelijkheid

Coöperaties zijn autonome zelfhulporganisaties die worden beheerd door hun leden. Als ze overeenkomsten aangaan met andere organisaties, inclusief overheden, of kapitaal aantrekken uit externe bronnen, moet dat gebeuren onder voorwaarden waarbij democratische controle door leden is gegarandeerd en waarbij hun coöperatieve autonomie behouden blijft.

5. Onderwijs, training en informatie

Coöperaties bieden onderwijs en training voor hun leden, verkozen vertegenwoordigers, managers en werknemers zodat die effectief kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hun coöperaties. Ze informeren het algemene publiek – in het bijzonder jongeren en opinieleiders – over de aard en voordelen van coöperatie.

6. Coöperatie onder coöperaties

Coöperaties dienen hun leden op effectieve wijze en versterken de coöperatieve beweging door samen te werken via lokale, nationale, regionale en internationale structuren.

¹ <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

7. Zorg voor de gemeenschap

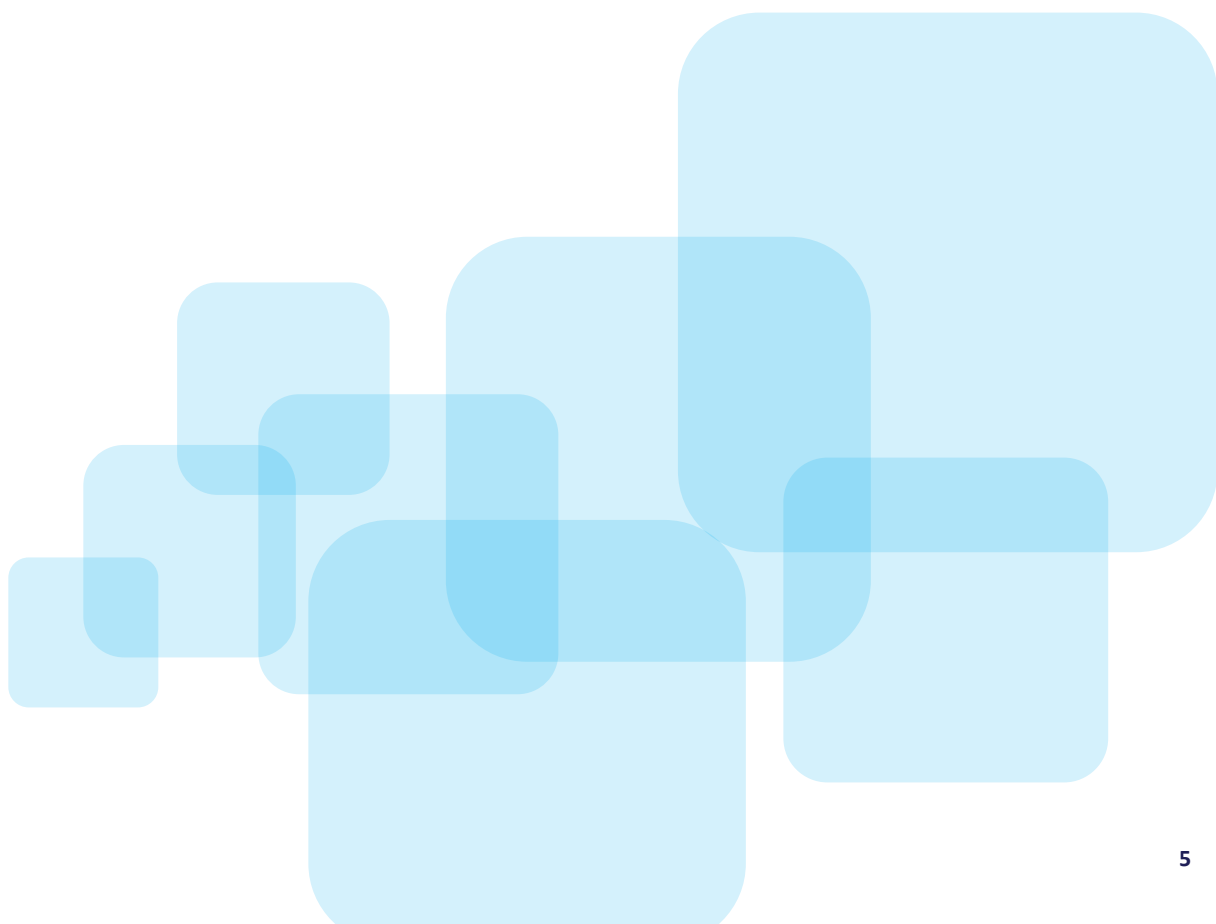
Coöperaties werken aan de duurzame ontwikkeling van hun gemeenschappen via beleidsvormen die goedgekeurd zijn door hun leden.

De basis van een coöperatie is een groep mensen die samen zijn gekomen rond een gemeenschappelijk project of idee. Deze groep neemt op gezamenlijke wijze deel aan de management- en besluitvormingsprocessen, maar deelt ook de risico's en verantwoordelijkheden. Door het principe van "één lid = één stem" te volgen, heeft elk lid een gelijk aandeel en gelijke kans om bij te dragen aan het beheer van de coöperatie.

Het verzamelen van mensen rond een gemeenschappelijk project kan er ook voor zorgen dat coöperaties inclusiever zijn dan andere bedrijven, bijvoorbeeld door mensen die beperkte toegang tot middelen hebben als leden toe te staan, waarbij die volledig betrokken zijn bij de organisatie en hun ervaring, kennis en creativiteit kunnen delen. Als bedrijven, maken coöperaties winst. Deze winst wordt, op zijn minst gedeeltelijk, opnieuw geïnvesteerd in de organisatie zelf. Nogmaals: de manier waarop er wordt geïnvesteerd en de doelen die worden nagestreefd worden op gemeenschappelijke wijze besloten door de leden.

Ten slotte is het belangrijkste doel van de coöperatie niet om winst voor zijn leden te genereren, maar om tegemoet te komen aan de behoeften van zijn leden, en vaak ook aan de behoeften van de hele gemeenschap.

Afhankelijk van de oprichtende groep kunnen deze behoeften divers zijn, zoals bijvoorbeeld het uitbreiden van werkgelegenheidskansen voor arbeidskrachten, nieuwe of goedkopere diensten verstrekken voor gebruikers, of gebruikers en gezinnen in staat te stellen om actief betrokken te zijn bij het beheer van hun diensten. Omdat coöperaties eigendom zijn van hun leden, die zelf weer deel uitmaken van een gemeenschap (als gebruikers, familieleden, arbeidskrachten, enz.) en inspelen op de behoeften van deze gemeenschap, dragen coöperaties bij aan het algemeen belang van de gemeenschap.





**WAAROM
COÖPERATIES
IN DE PHD-SECTOR?**

Een aanzienlijk deel van de vraag naar diensten in de PHD-sector ontstaat op lokaal niveau, als gevolg van zowel programma's die door overheidsinstanties zijn geïmplementeerd als van processen van aggregatie van vraag op particulier niveau. Er kan aan deze vraag worden voldaan door groepen werknemers die hun activiteiten formeel of informeel uitvoeren en die besluiten om op professioneel vlak een sprong te maken via de creatie van een werknemerscoöperatie of een sociale coöperatie, vaak gebaseerd op meerdere belanghebbenden.

Werknemerscoöperaties en sociale coöperaties in PHD bieden een belangrijke toegevoegde waarde op verschillende manieren:

Eigendom van coöperatie en motivatie

Het lidmaatschap is open voor gebruikers van de dienst (en hun families), dienstverleners (zowel formeel als informeel) en/of andere belanghebbenden. Er zijn interactieve mechanismes geïmplementeerd om ervoor te zorgen dat de processen en diensten van de coöperatie voldoen aan de behoeften van gebruikers en verleners.

Gebruikers van de diensten voelen zich gesterkt en leden zijn beter af dankzij de coöperatie.

Bestuur en participatie

Bij besluitvormingsprocessen zijn dienstgebruikers en -verleners en/of andere belanghebbenden betrokken. Interne regels en innovatieve mechanismes garanderen inclusieve besluitvormingsprocessen die zijn gebaseerd op een vlakke hiërarchie.

Een participatief systeem kan inderdaad het personeelsverloop beperken en maakt het mogelijk dat professionele ervaring behouden blijft binnen de coöperatie via het volgen van drie mechanismes:

- De eenvoudigere oplossing van conflicten dankzij ene democratisch kader en een betere informatiestroom. Een fijnere, veiligere en productievere werkomgeving verhoogt personeelsbehoud;
- Lage liquiditeit van aandelen in het kapitaal in handen van werknemers in het kader van werknemersparticipatie in eigendom, aangezien aandelen in het kapitaal alleen tegen hun nominale waarde worden vergoed;
- De zowel psychologische als materiële stimulans voor werknemers om zich meer toe te wijden aan de coöperatie. In psychologisch opzicht genereert een participatief systeem sterkere identificatie met het bedrijf onder werknemers. In materieel opzichte zijn de belofte van een hoger inkomen via winstdeling, grotere baanzekerheid, beter evenwicht tussen werk en privé en/of het vooruitzicht op vergoeding die is gelinkt aan het aantal dienstjaren elementen die werknemers aanmoedigen om zich nog meer in te zetten voor het succes van het bedrijf.

Lokale ontwikkeling

Werknemers- en sociale coöperaties creëren duurzame economische activiteiten die rechtstreeks bijdragen aan lokale ontwikkeling. Omdat ze worden beheerd door lokale belanghebbenden, hebben coöperaties vaak grondige kennis van de gemeenschap en de hierin bestaande behoeften. Coöperaties met meerdere belanghebbenden creëren synergieën tussen verschillende partijen – overheidsinstanties, dienstgebruikers en -verleners – en garanderen op deze manier dat er meerdere belangen en middelen binnen een lokale gemeenschap worden vertegenwoordigd en dat er een adequaat antwoord wordt geboden op de behoeften van de maatschappij. In sommige afgelegen gebieden, zijn coöperaties de enige dienstverlener waar overheidsinstanties zijn gestopt met het aanbieden van een publieke dienst.

Economische duurzaamheid

Persoonlijke diensten zijn een uitdagingen voor vele Europese gemeenschappen. In de zorgsector bieden publieke diensten zelden het breed aanbod aan diensten dat vereist is om tegemoet te komen aan de vele en diverse behoeften. Een coöperatief model kan een gemeenschap helpen om tegemoet te komen aan bepaalde behoeften en zorgen op de lange termijn en op een haalbare manier, bijvoorbeeld door zorgkosten te verlagen (via de collectieve aanschaf van goederen en diensten), of door gezinnen in staat te stellen om diensten die ze nodig hebben te creëren en beheren (thuisverpleging, collectieve kinderopvang, enz.).

Kwaliteit van verleende diensten

Een cruciaal aspect waar rekening mee moet worden gehouden zijn de processen die achter de dienstverlening schuilgaan. Coöperaties omvatten over het algemeen verschillende belanghebbende die betrokken zijn bij het ontwerp van de dienst en het bestuur van de onderneming. Hun betrokkenheid bij de activiteiten van de coöperatie verhoogt derhalve hun controle over de kwaliteit van de activiteiten en de verleende dienst.

Als het gaat om de verlening van sociale diensten, is het participatieve element niet voldoende om de kwaliteit van de dienst te garanderen; er moeten andere criteria gepromoot en verzekerd worden: toegankelijkheid (op het gebied van geografische reikwijdte), continuïteit (na verloop van tijd) en betaalbaarheid. Het criterium van continuïteit wordt zelden benadrukt, hoewel dit een fundamenteel kenmerk is van een dienst van algemeen belang. De coöperatiestructuur, op leden gebaseerd en op de lange termijn gericht, biedt een bijzonder effectieve garantie van continuïteit van diensten van algemeen belang.

Kwaliteit van het werk

Coöperaties streven naar het bieden van duurzame werkgelegenheid van hoge kwaliteit aan hun werknemers. Coöperaties vertegenwoordigen ook een kans voor werknemers om formeel actief te zijn op de arbeidsmarkt, wat ze een formele stem binnen de industrie geeft. Het creëren van kansen voor werknemers om zich aan te sluiten en betrokken te raken bij coöperaties kan een strategie zijn om zwartwerk aan te pakken. Werknemers in persoonlijke en huishoudelijke diensten lijden vaak onder slechte arbeidsomstandigheden. Naast het bieden van stabiele en reguliere werkgelegenheid, zorgen coöperaties ook voor trainingsmogelijkheden, en in het geval van de coöperatieve werknemersleden voor nieuwe vaardigheden met betrekking tot beheer van een onderneming.

Een coöperatieve organisatie kan ook kansen bieden voor PHD-werknemers om hun arbeidsomstandigheden te verbeteren. Een groot gedeelte van de thuis- en zorgdiensten wordt verleend door onafhankelijke professionals (bijv. verpleegkundigen, schoonmakers en zorgverleners), die moeten voldoen aan beperkende werkroosters (nachtdiensten, moeilijkheden bij het nemen van verlof, enz.) en slechts sociale voordelen (zwakke of dure pensioenplannen, geen werkloosheidsuitkering, enz.). Coöperaties hebben als doel om PHD-verleners verbeterde arbeidsomstandigheden, betere coördinatie van diensten en uitgebreide arbeidsmogelijkheden te bieden.

Een rapport dat in 2019 door Eurofound werd gepubliceerd met de titel *Coöperaties en sociale ondernemingen: Arbeid en werkgelegenheid in geselecteerde landen*² bevestigt dat “coöperaties niet alleen veerkracht hebben laten zien, maar ook het vermogen om tot bloei te komen sinds de economische crisis” en “dat er een duidelijke algehele voorkeur voor het creëren en behouden van fulltime, permanente banen is, “het standaard arbeidscontracten”-model dat vaak wordt gebruikt als een indicator van banen van goede kwaliteit”. Het vermeldt ook dat “werknemers in de organisaties van de case study beoordeelden baankwaliteit als hoog, zowel in absolute termen als in vergelijking met vergelijkbare organisaties. Ze gaven ook hoge beoordelingen aan de sociale omgeving, stem en vertegenwoordiging op de werkplek, evenwicht tussen werk en privé en discretie van taken. (...) Ontwikkeling van vaardigheden en baanzekerheid waren sterk en er bestond een duidelijke intentie om werknemers binnen organisaties van loopbaanmogelijkheden te voorzien. (...) Veel van de dimensies van de baankwaliteit waren integraal voor organisatorische doeleinden en werden aldus geprioriteerd in werkplekpraktijken”.

² <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/cooperatives-and-social-enterprises-work-and-employment-in-selected-countries>



**VOORBEELDEN UIT
VIJF VERSCHILLENDE
LANDEN**

REDES (Netwerken)– een coöperatie die zorgdraagt voor zowel zijn werknemers als zijn klanten

REDES is non-profit sociale coöperatie die zorgdiensten aanbiedt in een van de meest achtergestelde buurten van Madrid, Pan Bendito.

De coöperatie is opgericht door een groep vrouwen die deelnamen aan een project om zorg te verlenen aan ouderen, en hun activiteit van vrijwillige basis wilden verleggen naar professionele basis. Ze vormden een coöperatie om onderwijs, maatschappelijk werk en ondersteunende geriatrische diensten aan te bieden aan twee buurtverenigingen.

Inmiddels is de coöperatie gegroeid en zijn er 49 mensen in dienst. Het bedrijf is gestaag gegroeid en de coöperatie heeft nu een omzet van €1 miljoen per jaar. Het aanbod van verschillende betrokken beroepen omvat psychologen, maatschappelijk werkers, maatschappelijke docenten, spraaktherapeuten, geriatrische assistenten, fysiotherapeuten, loopbaanadviseurs en advocaten. REDES verleent zorgdiensten aan meer dan 1.000 mensen. De kwaliteit van het werk is hoog omdat de zeer participatieve manier van werken het moreel verhoogt en een stabiel team garandeert. Werknemers zijn voldaan met hun werk en kunnen meningen communiceren en suggesties aandragen voor verbeteringen.

Spazio Aperto Servizi (Diensten voor open ruimte) – een verscheidenheid aan diensten voor hulpbehoevenden

Spazio Aperto Servizi in Milaan is sociale coöperatie van type A, die maatschappelijke diensten onder de Italiaanse wetgeving verleent. Het organiseert recreatieve en educatieve activiteiten in 100 scholen, promoot pleegzorg en helpt slachtoffers van trauma en kindermisbruik. Het biedt thuiszorg aan noodlijdende volwassenen en medieert bij conflicten tussen ouders en kinderen. Voor mensen met een handicap biedt het residentiële zorg en dagverblijven, zomerkampen, vakanties en tijdelijke zorg.

Tachtig procent van de werknemers zijn vrouwen, en de meesten werken parttime. De werkomgeving bevordert interpersoonlijke relaties en delen. De coöperatie heeft veel geïnvesteerd in training, zowel wat betreft operaties als management.

De participatie van leden in de definitie van het bedrijfsplan helpt om hun motivatie en toewijding aan het behalen van de opgestelde doeleinden in het plan te verhogen, beperkt ziekteverzuim, personeelsverloop en burn-outs, en verhoogt de kwaliteit en het maatwerk van de diensten die de coöperatie verstrekt.

Begunstigden zijn betrokken bij het beheer van de dienst via een continue dialoog, die als doel heeft om:

- Een gepersonaliseerde dienst te verlenen die voldoet aan de echte behoeften van de begunstigden;
- De dienst te verbeteren;
- Nieuwe bedrijfsbehoeften te ontdekken;
- Nieuwe activiteiten te ontdekken die gezamenlijk met de begunstigden worden ontworpen als antwoord op hun behoeften, en die uit worden gevoerd met hun actieve deelname.



Gastoudercoöperatie Nederland – het versterken van gastouders in Nederland

De Coöperatieve Vereniging Gastouders Nederlands werd in 2018 opgericht en het belangrijkste doel is om professionele diensten voor kinderen van 0 tot 13 jaar oud te bieden.

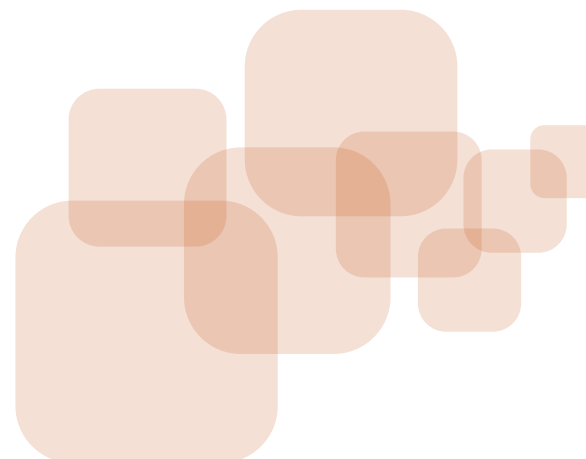
In Nederland wordt kinderopvang normaal gesproken geregeld via gastouderbureaus. Veel gastouders zijn nu onafhankelijke, zelfstandige ondernemers. Desondanks moeten ze via een gastouderbureau blijven werken zonder controle te hebben over de professionalisering en erkenning van hun werk.

De coöperatie werd in eerste instantie opgericht door een groep gastouders die zichzelf wilden structureren om zich beter te specialiseren in het aanbieden van professionele diensten, en boven alles om onafhankelijk te worden van de bedrijven in de sector. Ze beheren zichzelf op onafhankelijke wijze zonder goedkeuring te hoeven zoeken van het Landelijk Register Kinderopvang dat namens de overheid als bemiddelaar fungeert tussen ouders en gastouders. Ze besluiten gezamenlijk over beleid, training, arbeidsomstandigheden en tarieven. Coöperaties zijn ook een krachtig hulpmiddel om deze werknemers in staat te stellen om controle te krijgen over hun arbeidsomstandigheden.

In tegenstelling tot bij een gastouderbureau, gaat de volledige betaling van ouders naar de gastouder. Elke gastouder betaalt vervolgens lidmaatschapskosten. Winst wordt geïnvesteerd in training of herverdeeld onder de gastouders. Op deze manier draagt iedereen bij aan de groei van professionalisme en de kwaliteit van kinderopvang.

Maison des Services à la personne (MDSAP) (Huis van persoonlijke diensten)– PHD-verlener in Frankrijk

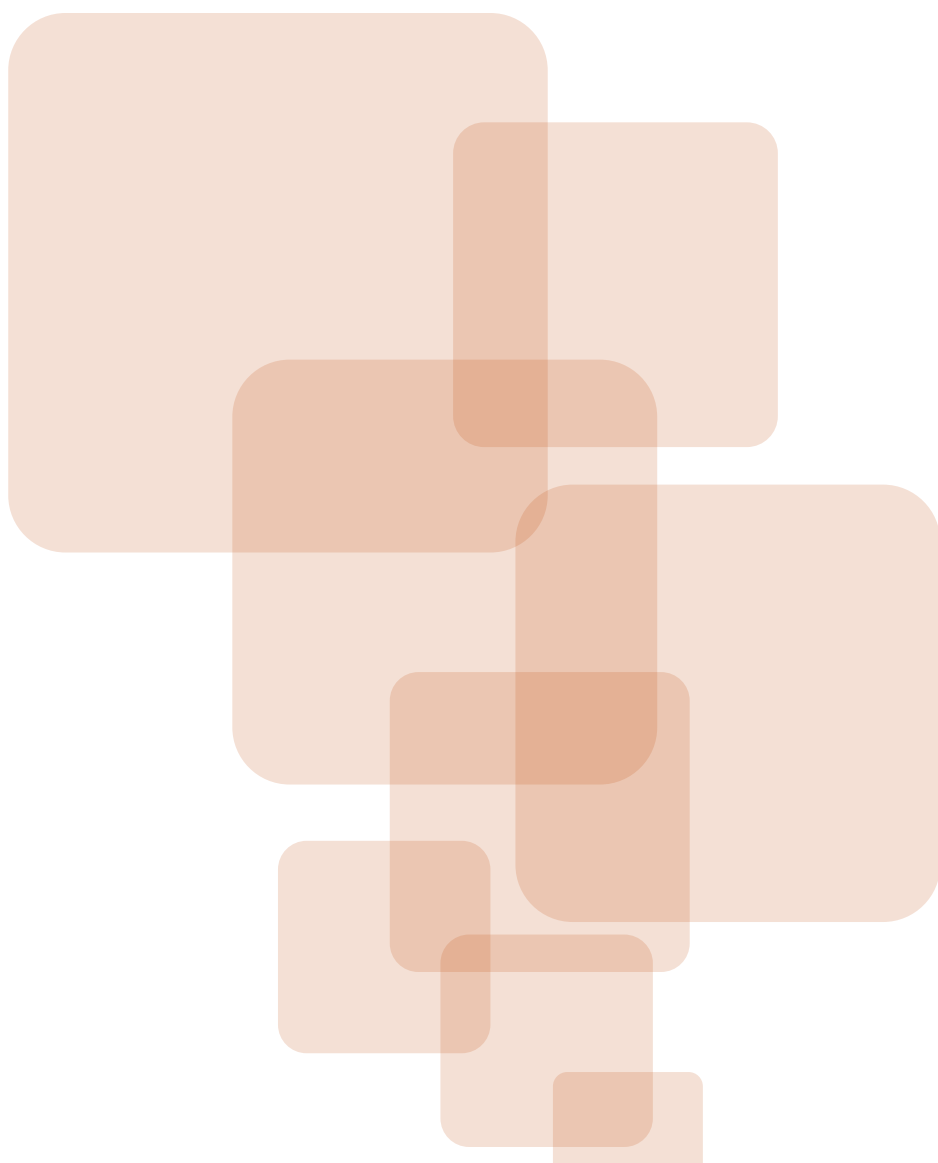
MDSAP werd in 2012 opgericht en is een coöperatie die ongeveer 700 PHDverleningsorganisaties samenbrengt. MDSAP is sinds zijn start actief in Frankrijk en begon met het aanbieden van diensten zoals tuinieren, schoonmaken, administratieve en IT-taken, wat zo'n 90% van de activiteiten beslaat. De organisatie heeft zijn aanbod onlangs uitgebreid naar de verlening van thuiszorg aan ouderen. Het functioneren is gebaseerd op de bundeling van middelen (financieel, menselijk, kennis, enz.) en is gestructureerd rond zes kernwaarden: onafhankelijkheid, betrokkenheid, bundeling van middelen, democratie, aandeelhouderschap en solidariteit. MDSAP-leden profiteren van de licentie die ze in staat stelt om PHD te verlenen in volledige overeenstemming met lokale en regionale wetgeving, en biedt toegang tot ondersteuning om diensten van hoge kwaliteit te waarborgen. Leden nemen beslissingen en kiezen op democratische wijze hun leiders tijdens de Algemene Vergadering in overeenstemming met het principe "één lid, één stem".



Ireland's Great Care Co-op (The Great Care Co-op van Ierland)

Het Migrant Rights Centre Ireland (MRCI) (Centrum voor de rechten van migranten Ierland) ondersteunt huishoudelijke arbeidskrachten, slachtoffers van gedwongen arbeid, studenten en arbeiders en families zonder papieren, en behandelt momenteel zo'n 2.000 gevallen per jaar. Het breekt een lans voor de rechten van illegale migranten en blijft focussen op collectieve actie om sterkere gemeenschappen en betere werkplekken te bouwen.

MRCI is momenteel bezig met het opzetten van de eerste zorgcoöperatie van Ierland die door migranten wordt gerund. The Great Care Co-op begon zijn activiteiten in februari 2020 in de wijk Dalkey/Dun Laoghaire in zuid-oost-Dublin. Het project ontving steun van de Ierse overheid en het Europees Sociaal Fonds 2014-2020 als onderdeel van het Programme for Employability, Inclusion and Learning (PEIL) 2014-2020. Het biedt huishoudelijke en zorgdiensten aan ouderen vanuit een alomvattende aanpak, waarbij zowel informele zorgverleners als formele zorgverleners (huisartsen, verpleegkundigen uit de publieke zorg, chiropracten, tandartsen en ergotherapeuten) in het ontwerp van het zorgplan worden ondersteund. Met het door werknemers beheerde bedrijfsmodel is de coöperatie gebouwd op investeringen in personeel met als doel het personeelsverloop te beperken. De organisatie en diensten worden gerund en beheerd door zorgpersoneel in de frontlinie die in hun plaatselijke gebieden werken.





BELEIDSAANBEVELINGEN

Een passend juridisch kader en fiscale voordelen

Om de ontwikkeling van coöperaties te promoten, zouden lidstaten een passend juridisch en regelgevend kader moeten hebben dat kansen biedt op fiscale voordelen, verstrekking van ondersteuning en toegang tot overheidsopdrachten en andere markten.

In veel landen worden sociale coöperaties automatisch beschouwd als non-profitorganisaties en kunnen ze daarom van belastingvermindering profiteren. De fiscale regelgeving voor coöperaties biedt bijna overal belastingvermindering op activa als deze zijn toegewezen aan een ondeelbaar reservefonds.

Het toepassen van sociale clausules op overheidsopdrachten

Overheidsopdrachten vertegenwoordigen een cruciale markt voor de verstrekking van PHS, aangezien veel van deze diensten via aanbestedingsprocedures worden verleend door plaatselijke autoriteiten. Vooral op het gebied van sociale diensten, staan coöperaties erom bekend dat ze betaalbare diensten van hoge kwaliteit verlenen waarbij rekening wordt gehouden met de behoeften van gebruikers en families. Als plaatselijke autoriteiten besluiten om deze diensten uit te besteden via openbare aanbestedingsprocedures om de participatie van coöperaties en sociale ondernemingen te faciliteren, kunnen ze gebruikmaken van sociale clausules. De nieuwe EU-richtlijn voor overheidsopdrachten (Richtlijn 2014/24/EU) biedt aanbestedende autoriteiten verschillende manieren om maatschappelijk verantwoorde overheidsopdrachten te promoten. Veel van deze bepalingen (voorbehouden opdrachten, een lichte regeling voor sociale diensten, een criterium van prijs-kwaliteitverhouding) kan de toegang van coöperaties tot openbare aanbestedingen van PHD-diensten verbeteren. Vooral overheidsafnemers zouden gebruik moeten maken van de “lichte regeling” (art. 74-77 van de Richtlijn) die erkent dat sociale, zorg- en andere diensten die rechtstreeks aan de persoon worden verleend doeleinden, soorten gebruikers en kenmerken hebben die verschillen van andere diensten, en bijdragen aan sociale cohesie en sociale inclusie, vooral wat betreft kwetsbare groepen.

Het implementeren van co-planning in sociale beleidsvormen

Co-planning in sociale beleidsvormen en vooral in het ontwerp van PHD door overheidsinstanties impliceert de actieve betrokkenheid van alle belanghebbenden. Zo zou onder andere de stem van coöperaties en sociale ondernemingen die verantwoordelijk zijn voor het verstrekken van de diensten gehoord en in overweging genomen moeten worden.

Coöperaties staat dicht bij de gemeenschap en zijn het beste gepositioneerd om behoeften van de gebruikers te begrijpen. Plaatselijke autoriteiten zouden moeten worden aangemoedigd om specifieke instrumenten te gebruiken die de reorganisatie, versterking en de netwerken van diensten en interventies bevorderen, zodat die als een geïntegreerd systeem geprogrammeerd en geïmplementeerd worden met de betrokkenheid van alle belanghebbenden, zowel op de korte als de lange termijn.

Het promoten van ondersteuning (financieel en niet-financieel)

Werknemers- en sociale coöperaties in de PHD-sector hebben met verschillende moeilijkheden te maken wat betreft:

- toegang tot bankleningen (gebrek aan garanties, laag kapitaal, enz.)
- gebrek aan relevante zakelijke en financiële vaardigheden
- de logica van de financiële markt is niet ontworpen om hun ontwikkeling te ondersteunen (sociale waarde versus financieel rendement)
- beperking van overheidsfinanciering en toenemende restricties op overheidsfinanciën
- gebruik van het criterium van het goedkoopste aanbod in overheidsopdrachten

Vooral de zoektocht naar innovatieve oplossingen op dit gebied is belangrijk.

Op het gebied van financiën zouden coöperaties toegang moeten hebben tot een volledige financieringsketen.

Financiële instrumenten om sociale ondernemingen en coöperaties in PHD te steunen zouden verschillende soorten financiering moeten combineren, zodat ze geschikt zijn voor alle fases van de bedrijfscyclus. Ze zouden subsidies (voor startups) moeten combineren met leningen voor gevestigde bedrijven, en zouden ook eigenvermogen- en garantie-instrumenten kunnen omvatten. Het operationele beheer van financiën zou zo dicht mogelijk bij de grond moeten worden georganiseerd. Bovendien zouden overheidsinstanties die onvoldoende vertrouwen hebben om leningen te beheren op zoek moeten gaan naar sociale financiële instellingen als partners, aangezien die de sector kennen en beter de sociale waarden en de specifieke behoeften van ondernemingen in de sociale economie kunnen beoordelen (bijv. ondersteuning en technisch advies).

Behalve financiële steun, kan er niet-financiële steun worden geboden door organisaties zoals coöperatieve federaties, bedrijfsondersteunende centra en consortia. Deze organisaties bieden training, zakelijk, juridisch en fiscaal advies, coaching, marketingondersteuning en vele andere diensten die essentieel zijn voor het creëren van coöperaties en hun ontwikkeling. Daarom moeten deze worden gepromoot en ondersteund door overheidsinstanties, zowel op nationaal als lokaal niveau.



HET CREËREN VAN EEN COÖPERATIE IN DE PHD-SECTOR

1

IDENTIFICEREN VAN BEHOEFTE: WAT ZIJN UW DOELSTELLINGEN?

Waar heeft uw sociale omgeving behoefte aan?

Coöperaties zijn geïntegreerd in hun sociale en economische omgeving: hun oprichting komt vaak voort uit een noodzaak of een kans. De eerste stap is het vaststellen of de dienst die uw coöperatie gaat verstrekken zal voldoen aan de behoeften van mensen en of ze hier gebruik van zullen maken. Het is sterk aan te raden om voor het starten van een coöperatie, van welk type of grootte dan ook, onderzoek te doen. Er bestaan verschillende aanpakken en tools om een beoordeling van behoeften uit te voeren. Houd er rekening mee dat veel PHD-diensten waarschijnlijk al worden verstrekt door de gemeenschap: die kunnen formeel of informeel zijn georganiseerd, gesteund worden door openbare diensten of zelfgeorganiseerd zijn. Om PHD-diensten in kaart te brengen is het nodig om een beoordeling te doen van de belanghebbende die al in de omgeving actief zijn: hen ontmoeten en uw idee presenteren zal u in staat stellen om de relevantie van uw project te beoordelen, en u doet uw voordeel met externe kennis en ervaringen. Op basis hiervan kunt u uw idee aanpassen. Deze step biedt ook de mogelijkheid om potentiële toekomstige partners van uw coöperatie te identificeren.

Lidmaatschap

Het belangrijkste doel van een coöperatie is om te voldoen aan de behoeften van de leden: op wiens behoeften bent u van plan zich te richten?

- **Werknemerscoöperatie:** eigendom van en beheerd door zijn werknemers, die meerderheidsaandeelhouders zijn. De coöperatie bestaat ten behoeve van zijn werknemers;
- **Coöperatie met meerdere belanghebbenden:** leden kunnen personeel, gebruikers, buurtbewoners of leveranciers zijn – iedereen die betrokken is bij wat de coöperatie doet en hoe dat gebeurt. In een zorgtehuis zijn de leden bijvoorbeeld bewoners, personeel, familieleden en misschien zelfs ambtenaren van sociale diensten. Houd er rekening mee dat de vorm met meerdere belanghebbenden niet altijd gedekt wordt of toegestaan is door nationale regelgeving.

Een coöperatie moet een levensvatbaar bedrijf zijn. Net als bij elk ander bedrijf is de doelstelling van de meeste coöperaties om genoeg inkomsten te genereren om niet alleen de kosten te dekken maar om ook winst te maken. Hierbij besluiten leden of dat overschot opnieuw in het bedrijf wordt geïnvesteerd, onder de leden wordt verdeeld of aan de gemeenschap wordt gegeven. U moet er zeker van zijn dat uw coöperatie een inkomsten zal genereren via de goederen of diensten die er worden verstrekt.

2

UW COÖPERATIE SAMENBRENGEN

Mensen zijn het belangrijkste component van een coöperatie – samenwerken is een kracht, maar kan ook een uitdaging vormen! Het vinden en bij elkaar brengen van gemotiveerde mensen is een grote stap in uw coöperatieproject. Afhankelijk van de grootte en vorm van de coöperatie die u opbouwt, maar ook van de beschikbare middelen, kan het zijn dat uw organisatie volledig afhankelijk is van vrijwilligers, of van betaalde werknemers. Hoe dan ook: voor het starten van uw coöperatie hebt u een gemotiveerd en betrouwbaar team nodig om het tot een succes te maken.

Een coöperatie met meerdere belanghebbenden kan bijvoorbeeld de volgende soorten mensen omvatten:

- organisatoren, d.w.z. mensen die betrokken zijn bij het opzetten van de coöperatie en de voortdurende planning, zoals een stuurgroep of comité van beheer;
- werkers/vrijwilligers, d.w.z. formele en/of informele dienstverleners (verpleegkundigen, familieleden, enz.);
- begunstigden, d.w.z. dienstgebruikers.

Het betrekken van externe belanghebbende (de overheid, dienstverleningsorganisaties, lokale ngo's, enz.) kan ook een aanvullende asset voor uw organisatie opleveren, zoals openbare steun en externe financiering, maar ook wat betreft ervaring en kennis. Dit model zou moeten worden aangenomen op basis van de grootte en mogelijkheden van de groep.



3

DE PLANNING VAN HET BEDRIJF

Nu u de behoefte waar u in wilt voorzien hebt geïdentificeerd en een actieve en betrouwbare groep mensen hebt verzameld om aan dit project deel te nemen, moet u zichzelf afvragen hoe dit bedrijfsidee in een levensvatbaar bedrijf kan worden omgezet. Deze step heeft als doel om u te helpen met het volgende:

- het uitvoeren van een marktonderzoek
- het opstellen van een bedrijfsplan
- het opstellen van een financieel plan

Het kan zijn dat u hiervoor externe partners moet ontmoeten en middelen moet mobiliseren. Dit is ook ontworpen om u aan te moedigen om te communiceren, om het idee met uw omgeving te delen en het aan te passen aan externe beperkingen om zo uw kans op succes te verhogen.

Marktonderzoek

De opzet van uw coöperatie-idee begint steeds meer vorm te krijgen. In deze fase is het essentieel om grondig inzicht te krijgen in de gevoelens en voorkeuren van de begunstigden. Dit zal de basis vormen waarop u kunt bepalen welke diensten uw coöperatie zal verstrekken en hoe u die in de omgeving gaat marketen.

Hoewel het zeker gevoed kan worden door uw initiële beoordeling van behoeften (zie stap 1), moet een marktonderzoek verder gaan. Het is gericht op het confronteren van de diensten die u van plan bent te verstrekken met de economische en maatschappelijke werkelijkheden. Zelfs als er een behoefte bestaat en is geïdentificeerd, moeten de instrumenten om hier mee aan de slag te gaan overeenkomen met de capaciteiten, percepties en gewoontes van de gebruikers als u de markt wilt veroveren. Het marktonderzoek helpt u om potentiële kansen en obstakels te identificeren en hierop te anticiperen, en om uw project dienovereenkomstig aan te passen.

Het opstellen van een bedrijfsplan

Nu u de belangrijkste informatie over uw coöperatieve onderneming hebt verzameld, bent u klaar om een bedrijfsplan op te stellen. Het bedrijfsplan formaliseert de doelstellingen van uw coöperatie en de manier waarop deze doelstellingen zullen worden bereikt en gefinancierd. Hoewel het saai en langdradig kan lijken, is het opstellen van een bedrijfsplan essentieel: het stelt u in staat om het implementatieproces van uw project te verduidelijken en organiseren – voor uzelf maar ook voor alle belanghebbenden, of dit nu toekomstige leden of partners zijn (vooral potentiële investeerders).

Idealiter zouden alle toekomstige leden van de coöperatie betrokken zijn bij deze cruciale fase om zo een gedeelde visie te ontwikkelen van de doelstellingen en processen van de organisatie. Dit is vooral belangrijk als uw coöperatie verschillende soorten leden omvat, wat het geval is bij een organisatie met meerdere belanghebbenden. Verschillende groepen kunnen verschillende behoeften, aanpakken, achtergronden en verwachtingen hebben, die complementair of juist tegenstrijdig kunnen zijn. Het opstellen van het bedrijfsplan biedt de kans om deze ideeën te confronteren en consensus te vinden, wat essentieel is om de toekomst van de organisatie te waarborgen.

Het opzetten van het financiële plan

Het financiële plan is een fundamenteel onderdeel van het bedrijfsplan. Dit plan moet een overzicht bieden van de inkomsten en uitgaven van de coöperatie, de jaarlijkse winst- en verliesrekening en een voorspelling van de cashflow.

Het starten van een (coöperatief) bedrijf vereist initiële investeringen: het kapitaal dat vereist is voor de opstartfase hangt af van nationale regelgeving, maar ook van de behoeften van de organisatie met betrekking tot het soort geplande activiteiten (aanschaffen van materiaal, betalen van lonen tijdens de eerste maanden, communicatie-uitgaven, enz.).

Er kunnen verschillende financiële bronnen worden beschouwd. Het eerste niveau moet echter altijd bestaan uit de bijdragen van de leden, in de vorm van coöperatieve aandelen: de prijs van de aandelen moet dus in evenwicht zijn met de financiële capaciteiten en zakelijke investeringsvereisten.

4

HET MOBILISEREN VAN PARTNER- EN ONDERSTEUNENDE ORGANISATIES

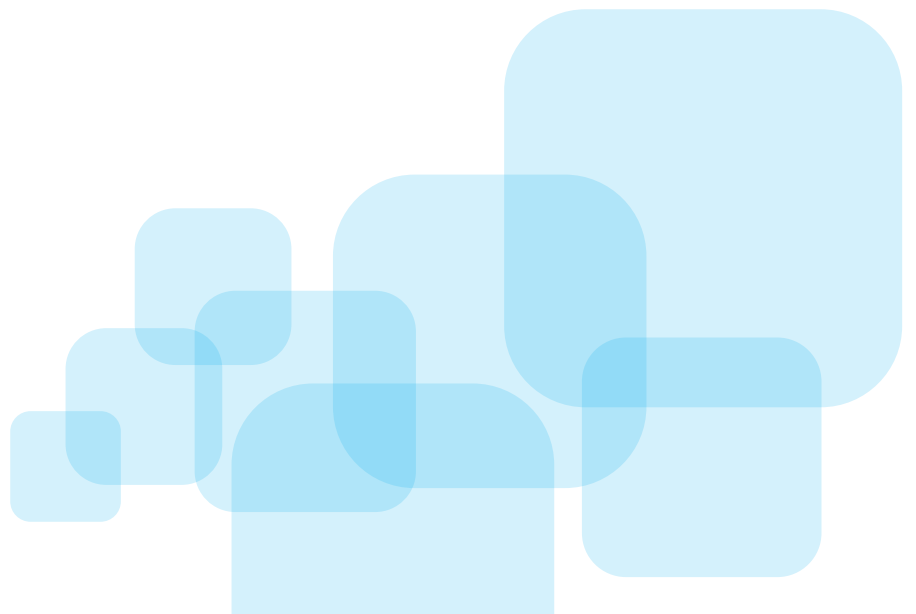
De basis van uw coöperatieproject is er nu: er is een gemotiveerd team samengesteld, een levensvatbaar bedrijfsplan opgesteld en de belangrijkste stappen voor het uitvoeren van het idee zijn geïdentificeerd. Voordat u het bedrijf ook daadwerkelijk opstart, is het wellicht een idee om aan externe ondersteunende mechanismes te denken. De coöperatieve federaties kunnen u helpen met bedrijfsondersteuning en relevante informatie met betrekking tot de praktische aspecten van uw dagelijkse coöperatieve leven, zoals:

- juridische ondersteuning
- consolidatie en implementatie van bedrijfsplan
- definitie van een marketingstrategie
- beschikbare financieringsmechanismes
- training (coöperatief management, ontwikkeling van human resources, enz.)

Het geld bij elkaar krijgen

Over het algemeen bezitten coöperaties in de opstartfase niets: het kan zijn dat u hierdoor te maken hebt met een gebrek aan kapitaal waardoor u niet de initiële investeringen kunt doen om uw activiteiten op te starten. Er zou moeten worden nagedacht over verschillende bronnen voor externe financiering, en hun beschikbaarheid en relevantie variëren per land. De coöperatieve federaties kunnen u wellicht relevante technische informatie die bij uw project past verstrekken.

Houd er rekening mee dat deze financieringsbronnen complementair kunnen zijn; het creëren van een financieel pakket – een mix van verschillende soorten financiering gedurende verschillende periodes – kan een goedkopere en makkelijkere optie zijn. Als u overweegt een lening te nemen, dan moet u ook precies bepalen hoeveel u nodig hebt: als u meer dan nodig leent, betaalt u meer rente en betaalt u geld terug dat u niet hebt gebruikt. Dit moet worden beoordeeld op basis van uw financiële plan, dat alle aflossingen van leningen en rentebetalingen moet omvatten.



5

HET OPZETTEN VAN DE STRUCTUUR

Het is nu tijd om de interne regels voor bestuur te formaliseren en uw coöperatie te registreren in overeenkomst met de nationale wetgeving. U kunt ook nadenken over de verhouding van uw organisatie tot de coöperatieve beweging: het lid worden van een coöperatieve federatie kan voordelen opleveren zoals adviserende ondersteuning en intercoöperatieve synergieën, zelfs na de opstartfase.

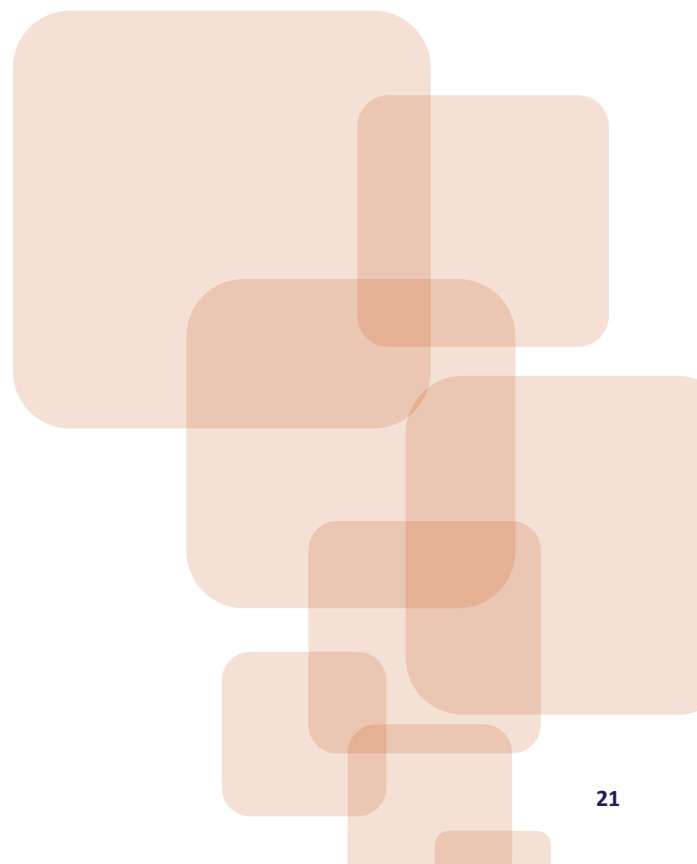
De statuten formaliseren de basisregels van uw coöperatie. Die geven details over waarom de organisatie is opgericht, wat de belangrijkste principes en doelstellingen zijn, wat er te doen is (welke diensten u wilt verstrekken), en hoe de coöperatie is georganiseerd.

Uw lidmaatschapsregels moeten consistent zijn met het eerste coöperatieve principe: “open en vrijwillig lidmaatschap”. Dat betekent niet dat u iedereen moet toestaan om zich bij uw coöperatie aan te sluiten, maar dat de voorwaarden voor een lidmaatschap objectief en niet-discriminerend zijn.

De lidmaatschapscriteria moeten op verstandige en strategische wijze doordacht zijn. Is uw coöperatie van plan om enorme aantallen leden aan zich te binden, of juist om het aantal actieve leden laag te houden? Zullen de diensten alleen aan leden worden verstrekt of ook beschikbaar zijn voor niet-leden? Als u voor een organisatie met meerdere belanghebbenden hebt gekozen, en afhankelijk van de plaatselijke wetgeving, zouden de lidmaatschapsprocedure en voorwaarden gelijk moeten zijn voor alle soorten leden?

Lidmaatschapssystemen zijn nauw verwant aan het bestuursmodel dat u graag zou willen creëren. Het bestuur zal de passende dagelijkse organisatie van uw coöperatie waarborgen. Het is belangrijk

om mechanismes te vinden die zowel verantwoordelijkheid als transparantie mogelijk maken, om zo de risico's voor leden te beperken en tegelijkertijd inclusiviteit te waarborgen.

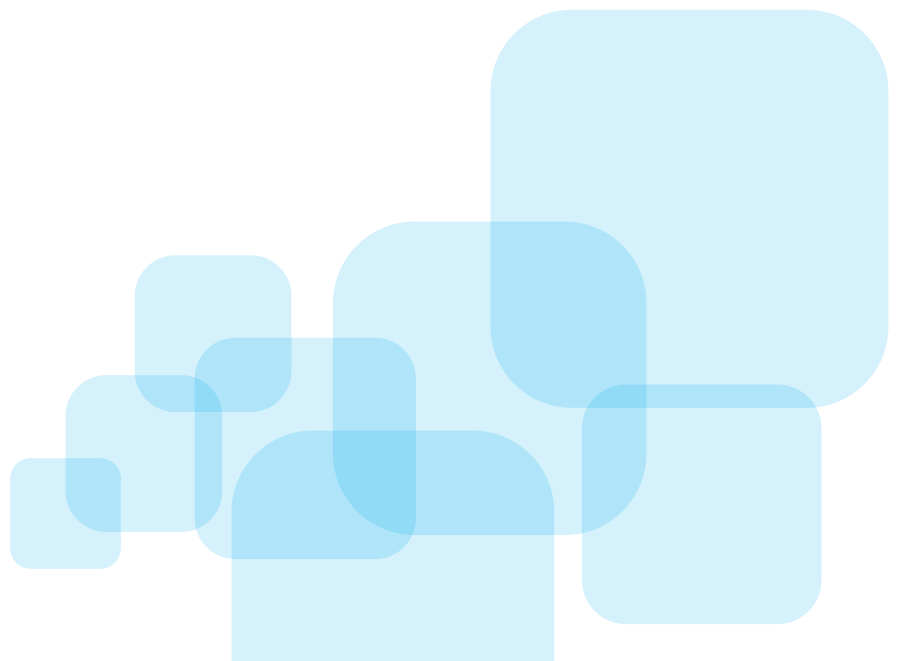


6

HET LANCEREN VAN HET BEDRIJF

Nu u uw coöperatie hebt gecreëerd en op het punt staat om te beginnen met het verstrekken van diensten, zullen de volgende tools u volledig voorbereiden op dit nieuwe avontuur:

1. Open een bankrekening op naam van de coöperatie. Denk hierbij aan coöperatieve banken: zij kunnen uw relevante diensten en interessante kortingen aanbieden;
2. Als u verwacht om snel een substantiële omzet te draaien, kan het verstandig of zelfs verplicht zijn om een auditor of onafhankelijk controleur aan te stellen. Controleer de vereisten voor uw coöperatie met uw nationale contactpunt;
3. Als u van plan bent om een secretariaat te rekruteren, denk er dan ook over na of u één – of meerdere – directeuren moet aanstellen;
4. Creëer de kantoormiddelen voor uw coöperatie (visitekaartjes, officieel briefpapier, enz.);
5. Raak vertrouwd met uw interne administratieve en besturingsprocessen. U zou uw wettelijke registers al op kunnen stellen;
6. Overweeg het verzekeren van uw coöperatie. Coöperatieve verzekeraars hebben mogelijk interessante producten te bieden;
7. Bouw aan uw communicatiestrategie en denk na over de aanwezigheid op het web en domeinnamen van uw organisatie. U kunt uw coöperatieve identiteit weergeven met de domeinnaam .coop (<http://identity.coop>);
8. Breng uw bestuurlijk jaar in kaart, inclusief het einde van uw financiële jaar en de volgende Algemene Vergaderingen.





Dit project wordt gefinancierd
door de Europese Unie.
(Ad-PHS - VS/2018/0344)