

LEITFADEN ZU ARBEITNEHMER- GENOSSENSCHAFTEN

ALPHS

Advancing Personal and Household Services



Partner



„Dieses Dokument gibt nur die Ansichten der Autoren wieder, und die Europäische Kommission kann für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen nicht haftbar gemacht werden.“



Ad-PHS - Zuschussvereinbarung Nr. VS/2018/0344.
Dieses Projekt wird von der Europäischen Union finanziert.



**GESCHÄFTS-
MODELL
DER ARBEITER-
GENOSSENSCHAFT**

Es gibt viele verschiedene Arten von Genossenschaften (international: Kooperativen). Sie haben jedoch gemeinsame Prinzipien und Merkmale. Die International Cooperative Alliance (ICA) beschreibt eine Genossenschaft als „eine autonome Vereinigung von Personen, die sich freiwillig zusammengeschlossen haben, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Bestrebungen durch ein gemeinsam besessenes und demokratisch kontrolliertes Unternehmen zu erfüllen.“¹

Die ICA hat außerdem sieben Genossenschaftsprinzipien aufgestellt, mit denen Genossenschaften ihre Werte in die Praxis umsetzen. Diese sind:

1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft

Genossenschaften sind freiwillige Organisationen, die allen Personen offen stehen, die in der Lage sind, ihre Dienste in Anspruch zu nehmen, und die bereit sind, die mit der Mitgliedschaft verbundenen Pflichten zu übernehmen, und zwar ohne Diskriminierung aufgrund Geschlecht, sozialer Herkunft, Rasse, politischer Einstellung oder Religion.

2. Demokratische Mitgliederkontrolle

Genossenschaften sind demokratische Organisationen, die von ihren Mitgliedern kontrolliert werden, die sich aktiv an der Festlegung ihrer Strategien und der Entscheidungsfindung beteiligen. Männer und Frauen, die als gewählte Vertreter*innen auftreten, sind der Mitgliedschaft gegenüber rechenschaftspflichtig. In Genossenschaften haben die Mitglieder gleiches Stimmrecht (ein Mitglied, eine Stimme).

3. Ökonomische Partizipation der Mitglieder

Die Mitglieder tragen gleichberechtigt zum Kapital ihrer Genossenschaft bei und kontrollieren es demokratisch. Zumindest ein Teil dieses Kapitals ist in der Regel gemeinsames Eigentum der Genossenschaft. Mitglieder erhalten in der Regel wenn überhaupt eine begrenzte Vergütung auf das als Bedingung für die Mitgliedschaft eingezahlte Kapital. Die Mitglieder verwenden die Überschüsse für einen, mehrere oder alle der folgenden Zwecke: Entwicklung der Genossenschaft, zum Beispiel durch Bildung von Rücklagen, von denen zumindest ein Teil unteilbar wäre; Zum Nutzen der Mitglieder im Verhältnis zu ihrer Beteiligung an der Genossenschaft; und zur Unterstützung anderer Aktivitäten, die von den Mitgliedern genehmigt wurden.

4. Autonomie und Unabhängigkeit

Genossenschaften sind autonome Selbsthilfeorganisationen, die von ihren Mitgliedern kontrolliert werden. Wenn sie Vereinbarungen mit anderen Organisationen, einschließlich Regierungen, eingehen oder Kapital aus externen Quellen beschaffen, geschieht dies so, dass die demokratische Kontrolle durch die Mitglieder und der Fortbestand der genossenschaftlichen Autonomie gewährleistet sind.

5. Ausbildung, Fortbildung und Information

Genossenschaften bieten ihren Mitgliedern, gewählten Vertretern, Managern und Mitarbeitern Aus- und Fortbildungen an, damit sie effektiv zur Entwicklung ihrer Genossenschaft beitragen können. Sie informieren die breite Öffentlichkeit - insbesondere junge Menschen und Meinungsführer*innen - über das Wesen und die Vorteile der Kooperation.

6. Kooperation mit anderen Genossenschaften

Genossenschaften dienen ihren Mitgliedern am wirksamsten und stärken die Genossenschaftsbewegung, indem sie über lokale, nationale, regionale und internationale Strukturen zusammenarbeiten.

7. Vorsorge für die Gemeinschaft

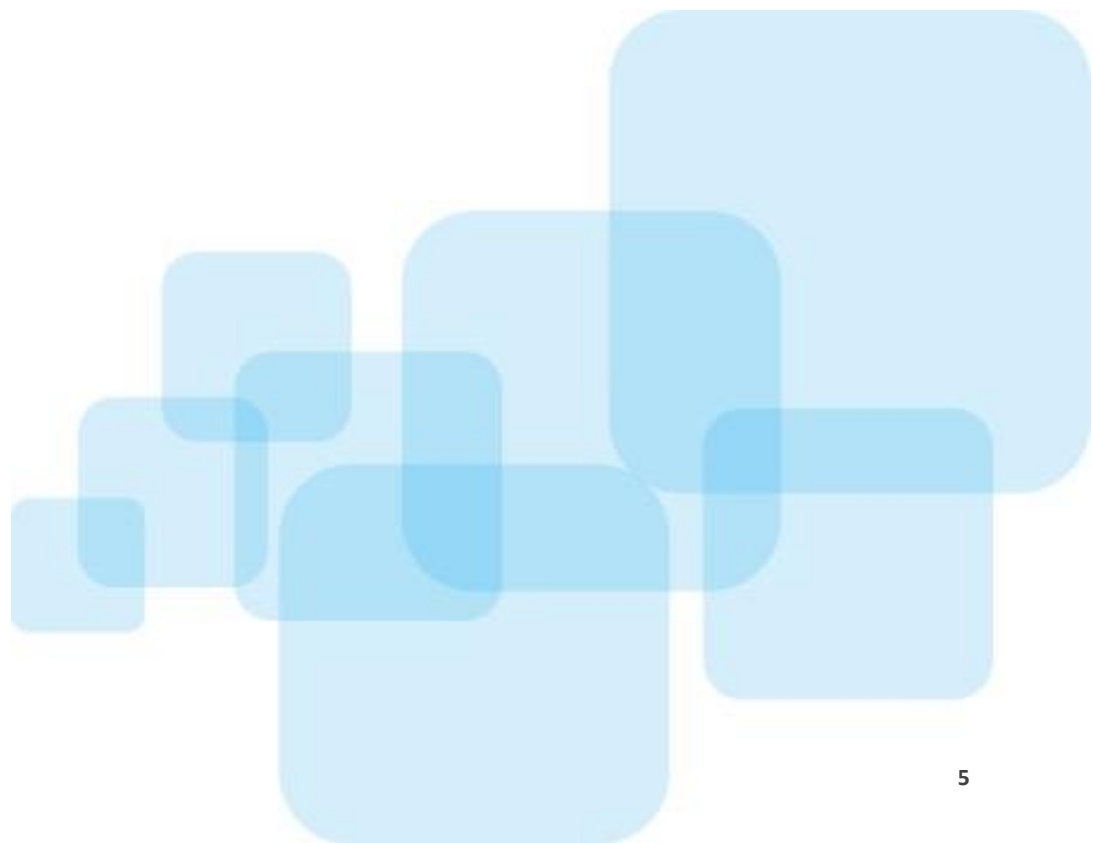
Genossenschaften arbeiten für die nachhaltige Entwicklung ihrer Gemeinschaften durch Richtlinien, die von ihren Mitgliedern genehmigt werden.

Die **Basis einer Genossenschaft** ist eine Gruppe von Menschen, die sich um ein gemeinsames Projekt oder eine gemeinsame Idee versammelt. Diese Gruppe ist verantwortlich für und beteiligt sich kollektiv an den Management- und Entscheidungsprozessen, teilt aber auch die Risiken und Verantwortlichkeiten. Nach dem Prinzip „ein Mitglied = eine Stimme“ hat jedes Mitglied den gleichen Anteil und die gleiche Möglichkeit, zur Führung der Genossenschaft beizutragen.

Das sich Menschen um ein gemeinsames Projekt versammeln, kann dazu beitragen, dass Genossenschaften inklusiver als andere Betriebe sind, zum Beispiel indem sie Menschen, die nur begrenzten Zugang zu Ressourcen haben, die Gelegenheit geben, Mitglied zu werden und sich in die Organisation und ihre Erfahrungen, ihre Kenntnisse und ihre Kreativität einzubringen. Genossenschaften können Gewinne erwirtschaften: Diese werden zumindest teilweise wieder in den Betrieb investiert. Auch dabei entscheiden die Mitglieder gemeinsam über die Art und Weise der Investitionen und die zu verfolgenden Ziele.

Das primäre Ziel der Genossenschaft sollte nicht darin bestehen, Gewinn für ihre Mitglieder zu erwirtschaften, sondern die Bedürfnisse ihrer Mitglieder - und sehr oft auch die Bedürfnisse der Gemeinschaft als Ganzes zu erfüllen.

Je nach Gründergruppe können diese Bedürfnisse verschieden sein, z. B. kann angestrebt werden, die Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer*innen zu erweitern, neue oder günstigere Dienste für Nutzer*innen bereitzustellen oder Nutzer*innen und Familien die Möglichkeit zu geben, sich aktiv an der Verwaltung der Dienste zu beteiligen. Da Genossenschaften im Besitz ihrer Mitglieder sind, die selbst Teil einer Gemeinschaft sind (als Nutzer*innen, Familie, Beschäftigte usw.) und auf die Bedürfnisse dieser Gemeinschaft achten, leisten Genossenschaften einen Beitrag im allgemeinen Interesse der Gemeinschaft.





GENOSSENSCHAFTEN IM PHS-SEKTOR

Ein beträchtlicher Teil der Nachfrage nach Diensten im PHS-Sektor entsteht auf lokaler Ebene, sowohl als Ergebnis von Programmen, die von öffentlichen Stellen durchgeführt werden, als auch durch Aggregation der Nachfrage auf privater Ebene. Diese Nachfrage kann von Gruppen von Beschäftigten erfüllt werden, die ihre Tätigkeit formell oder informell ausüben und sich entschließen, beruflich einen Schritt weiter zu gehen und eine Arbeiter- oder Sozialgenossenschaft zu gründen, die oft auf Multistakeholder-Ansätze setzt.

Arbeiter- und Sozialgenossenschaften in der PHS-Branche bieten in mehrfacher Hinsicht einen wichtigen Mehrwert:

Inhaberschaft der Genossenschaft und Motivation

Die Mitgliedschaft steht Nutzer*innen der Dienste (und ihren Familien), Anbietern (sowohl formeller als auch informeller Art) und/oder anderen Akteuren offen. Durch Umsetzung interaktiver Mechanismen wird sichergestellt, dass die Prozesse und Dienstleistungen der Genossenschaft den Bedürfnissen von Nutzern und Anbietern entsprechen.

Die Dienstleistungsnutzer fühlen sich besser wahrgenommen und die Mitglieder profitieren von der Genossenschaft.

Führung und Beteiligung

Nutzer und Anbieter von Dienstleistungen und/oder andere Akteure sind an der Entscheidungsfindung beteiligt. Interne Regeln und innovative Mechanismen sorgen für integrative Entscheidungsprozesse, die auf einer flachen Hierarchie basieren.

Ein partizipatives System kann durch die folgenden drei Mechanismen die Personalfuktuation senken und damit dazu beitragen, dass die Berufserfahrung innerhalb der Genossenschaft erhalten bleibt:

- Leichtere Lösung von Konflikten dank eines demokratischen Rahmens und eines besseren Informationsflusses. Eine angenehme, sichere und produktive Arbeitsumgebung fördert die Mitarbeiterbindung.
- Geringe Liquidität der von den Beschäftigten gehaltenen Anteile am Kapital der Genossenschaft, da die Kapitalanteile nur zum Nennwert erstattet werden.
- Sowohl psychologischer als auch materieller Anreiz für die Beschäftigten, sich besonders für den Betrieb zu engagieren. Psychologisch gesehen erzeugt ein Mitbestimmungsmodell eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter*innen mit ihrem Betrieb. Materiell gesehen stellen die Aussicht auf höhere Einkünfte durch Gewinnbeteiligung, eine stärkere Arbeitsplatzstabilität, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und/oder die Aussicht auf eine an die Betriebszugehörigkeit gekoppelte Vergütung Faktoren dar, die Arbeitnehmer*innen dazu bringen, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen.

Lokale Entwicklung

Arbeiter- und Sozialgenossenschaften schaffen nachhaltige wirtschaftliche Tätigkeiten, die direkt zur lokalen Entwicklung beitragen. Da sie von lokalen Akteuren geführt werden, verfügen Genossenschaften in der Regel über profunde Kenntnisse über die Gemeinschaft und deren Bedürfnisse. Multistakeholder-Genossenschaften schaffen Synergien zwischen verschiedenen Akteuren - Behörden, Dienstleistungsnutzern und Dienstleistern - und garantieren auf diese Weise, dass verschiedene Interessen und Ressourcen innerhalb einer lokalen Gemeinschaft vertreten sind und angemessen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft reagiert wird. In einigen abgelegenen Gebieten sind Genossenschaften oft der einzige Anbieter, wenn die Behörden eine öffentliche Dienstleistung nicht länger erbringen.

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Haushaltsnahe Dienstleistungen sind für viele europäische Gemeinden eine Herausforderung. Im Pflegebereich bieten staatliche Dienste nur selten das breite Spektrum an Dienstleistungen an, das erforderlich ist, um die vielfältigen und diversifizierten Bedürfnisse abzudecken. Ein genossenschaftliches Modell kann einer Gemeinde helfen, bestimmte Bedürfnisse und Anliegen langfristig und finanzierbar zu erfüllen, z. B. durch die Senkung von Pflegekosten (durch gemeinsamen Einkauf von Waren und Dienstleistungen) oder dadurch, dass Familien die von ihnen benötigten Dienstleistungen selbst schaffen und verwalten können (häusliche Pflege, gemeinsame Kinderbetreuung usw.).

Qualität der erbrachten Leistung

Die Prozesse, die hinter der Leistungserbringung liegen, sind als entscheidender Aspekt zu berücksichtigen. Bei Genossenschaften sind in der Regel die verschiedenen Interessengruppen an der Gestaltung des Dienstes und der Führung des Betriebs beteiligt. Ihre Beteiligung an den Tätigkeiten der Genossenschaft erhöht dementsprechend ihre Kontrolle über die Qualität der Tätigkeiten und der erbrachten Dienstleistung.

Bei Erbringung sozialer Dienstleistungen ist das partizipative Element nicht ausreichend, um die Qualität der Dienstleistung zu gewährleisten, auch andere Kriterien müssen gefördert und gewährleistet werden: Zugänglichkeit (in Bezug auf die geografische Abdeckung), Kontinuität (über die Zeit) und Erschwinglichkeit. Das Kriterium der Kontinuität wird nur selten erwähnt, obwohl es ein grundlegendes Merkmal einer Dienstleistung von allgemeinem Interesse ist. Die genossenschaftliche Struktur, die mitgliederbasiert und langfristig ausgerichtet ist, bietet eine besonders wirksame Garantie für die Kontinuität von Dienstleistungen von allgemeinem Interesse.

Qualität der Arbeit

Genossenschaften sind bestrebt, ihren Mitarbeiter*innen nachhaltige und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze zu bieten. Eine Genossenschaft bietet den Beschäftigten die Möglichkeit einer formellen Anstellung, wodurch sie eine formelle Stimme innerhalb der Branche erhalten. Möglichkeiten für Beschäftigte zu schaffen, Genossenschaften beizutreten und sich dort zu engagieren, könnte eine Strategie zur Bekämpfung von nicht angemeldeter Erwerbstätigkeit sein. Beschäftigte in haushaltsnahen Dienstleistungen leiden oft unter schlechten Arbeitsbedingungen. Genossenschaften bieten nicht nur stabile und reguläre Arbeitsplätze, sondern auch Weiterbildungsmöglichkeiten, und Mitglieder der Genossenschaft erwerben neue Fertigkeiten in Bezug auf die Betriebsführung.

Eine Genossenschaft kann PHS-Beschäftigten auch die Chance bieten, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Ein großer Teil der Haushalts- und Pflegedienstleistungen wird von selbstständigen Fachkräften erbracht (z. B. Krankenpfleger*innen, Reinigungskräfte und Pflegepersonal), die sich einschränkende Arbeitszeiten (Nachtschichten, Schwierigkeiten, Urlaub zu nehmen usw.) und schlechte Sozialleistungen (schwache oder teure Altersvorsorge, kein Arbeitslosengeld usw.) akzeptieren müssen. Genossenschaften zielen darauf ab, PHS-Fachkräften verbesserte Arbeitsbedingungen, eine bessere Koordination von Dienstleistungen und erweiterte Arbeitsmöglichkeiten zu bieten.

Ein von Eurofound im Jahr 2019 veröffentlichter Bericht mit dem Titel *Cooperatives and social enterprises: Work and employment in selected countries*² bestätigt, dass „Genossenschaften nicht nur Widerstandsfähigkeit, sondern auch die Fähigkeit bewiesen haben, seit der Wirtschaftskrise zu florieren“ und „es insgesamt eine klare Präferenz für die Schaffung und den Erhalt von festen Vollzeitarbeitsplätzen gab, das Modell der Standardbeschäftigung, das oft als Indikator für qualitativ hochwertige Arbeitsplätze verwendet wird.“ In dem Bericht heißt es weiterhin, dass „Beschäftigte in den in den Fallstudien betrachteten Organisationen die Arbeitsplatzqualität hoch bewerteten, sowohl in absoluten Zahlen als auch im Vergleich zu ähnlichen Organisationen. Auch das soziale Umfeld, die Rechte auf Mitsprache und Vertretung am Arbeitsplatz, der Work-Life-Balance und der Ermessensfreiheit bei der Erledigung von Aufgaben erhielten hohe Bewertungen. (...) Die Entwicklung von Fertigkeiten und die Sicherheit des Arbeitsplatzes waren stark, und es gab die deutliche Absicht, den Beschäftigten Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs zu bieten. (...) Viele Dimensionen der Arbeitsplatzqualität waren integraler Bestandteil der Ziele des Betriebs und wurden daher in der betrieblichen Praxis priorisiert.“

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



BEISPIELE AUS FÜNF LÄNDERN

REDES - eine spanische Kooperative, die sowohl für ihre Beschäftigten als auch für ihre Kunden sorgt

REDES ist eine gemeinnützige Sozialkooperative, die in Pan Bendito, einem der am meisten benachteiligten Stadtteile von Madrid, Pflegedienste leistet.

Sie wurde von einer Gruppe von Frauen gegründet, die an einem Projekt zur Betreuung älterer Menschen teilnahmen und ihre Tätigkeit von einer ehrenamtlichen auf eine professionelle Basis umstellen wollten. Sie gründeten eine Kooperative, um Bildung, Sozialarbeit und geriatrische Hilfsdienste für zwei Nachbarschaftsvereine anzubieten.

Mittlerweile sind 49 Personen beschäftigt. Das Geschäft ist stetig gewachsen, und die Kooperative erwirtschaftet heute einen Umsatz von 1 Million Euro pro Jahr. Die Palette der beteiligten Berufsgruppen umfasst Psychologinnen, Sozialarbeiterinnen, Sozialpädagoginnen, Logopädinnen, Altenpflegehelferinnen, Physiotherapeutinnen, Berufsberaterinnen und Rechtsanwältinnen. REDES leistet Pflegedienste für 1000 Personen. Die Qualität der Arbeit ist hoch, denn die stark partizipative Arbeitsweise hebt die Moral und sorgt für ein stabiles Team. Die Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit zufrieden und können ihre Meinung äußern und Verbesserungsvorschläge machen.

Spazio Aperto Servizi - eine Vielzahl von Diensten für Menschen in Not

Spazio Aperto Servizi in Mailand ist eine Sozialkooperative vom Typ A, die nach italienischem Recht soziale Dienstleistungen erbringt. In 100 Schulen werden Freizeit- und Bildungsaktivitäten veranstaltet, Pflegefamilien werden unterstützt und Opfer von Traumata und Kindesmissbrauch werden beraten. Die Kooperative leistet häusliche Unterstützung für Erwachsene in Notlagen und vermittelt bei Konflikten zwischen Eltern und Kindern. Für Menschen mit Behinderung bietet sie Wohn- und Tagespflege, Sommercamps, Urlaubs- und Kurzzeitpflege an.

Achtzig Prozent der Beschäftigten sind Frauen, die meisten arbeiten in Teilzeit. Das Arbeitsumfeld begünstigt zwischenmenschliche Beziehungen und Austausch. Die Kooperative investiert viel in Aus- und Weiterbildung, sowohl in betrieblichen Tätigkeiten als auch in Geschäftsführung.

Die Beteiligung der Mitglieder an der Erstellung des Geschäftsplans trägt dazu bei, Motivation und Engagement für die Erreichung der im Plan festgelegten Ziele zu erhöhen, Fehlzeiten, Personalfuktuation und Burn-out zu reduzieren und Qualität und Individualität der von der Genossenschaft angebotenen Dienste zu steigern. Die Leistungsempfänger werden durch einen kontinuierlichen Dialog in die Ausführung der Dienste einbezogen, der auf Folgendes abzielt:

- einen personalisierten Service anzubieten, der die tatsächlichen Bedürfnisse der Leistungsempfänger erfüllt
- den Dienst zu verbessern
- neue Bedürfnisse zu entdecken
- neue Aktivitäten zu entwickeln, die gemeinsam mit den Leistungsempfängern als Antwort auf ihre Bedürfnisse entworfen und mit deren aktiven Beteiligung umgesetzt werden.

Gastoudercoöperatie Nederland - Mehr Teilhabe für Tagesmütter in den Niederlanden

Die Coöperatieve Vereniging Gastouders Nederlands wurde 2018 gegründet, ihr Hauptziel besteht darin, professionelle Dienstleistungen für Kinder im Alter von 0 bis 13 Jahren anzubieten.

In den Niederlanden wird Kinderbetreuung normalerweise über Kinderbetreuungsagenturen vermittelt. Viele Tagesmütter sind gegenwärtig als Selbstständige tätig. Sie müssen dennoch weiterhin über eine Kinderbetreuungsagentur arbeiten, ohne Kontrolle über die Professionalisierung und Anerkennung ihrer Tätigkeit zu haben.

Die Kooperative wurde zunächst von einer Gruppe von Tagesmüttern gegründet, die sich damit besser spezialisieren und professionelle Dienstleistungen anbieten und vor allem von den Unternehmen der Branche unabhängig werden wollte. Sie verwalten sich selbständig, ohne die Genehmigung des Landelijk Register Kinderopvang (staatliches Register für Kinderbetreuung) einholen zu müssen, das im Auftrag der Regierung als Vermittler zwischen Eltern und Kinderbetreuern agiert. Sie entscheiden gemeinsam über Strategie, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsbedingungen und Tarife der Kooperative. Genossenschaften sind auch ein mächtiges Instrument, mit dem Beschäftigte Kontrolle über ihre Arbeitsbedingungen ausüben können.

Anders als bei einer Kinderbetreuungsagentur erhält die jeweilige Tagesmutter den gesamten von den Eltern gezahlten Betrag. Jede Tagesmutter zahlt dann einen Mitgliedsbeitrag. Die Gewinne werden in Aus- und Weiterbildung investiert oder an die Tagesmütter ausgezahlt. Auf diese Weise leistet jedes Mitglied einen Beitrag dazu, Professionalität und Qualität der Kinderbetreuung zu steigern.

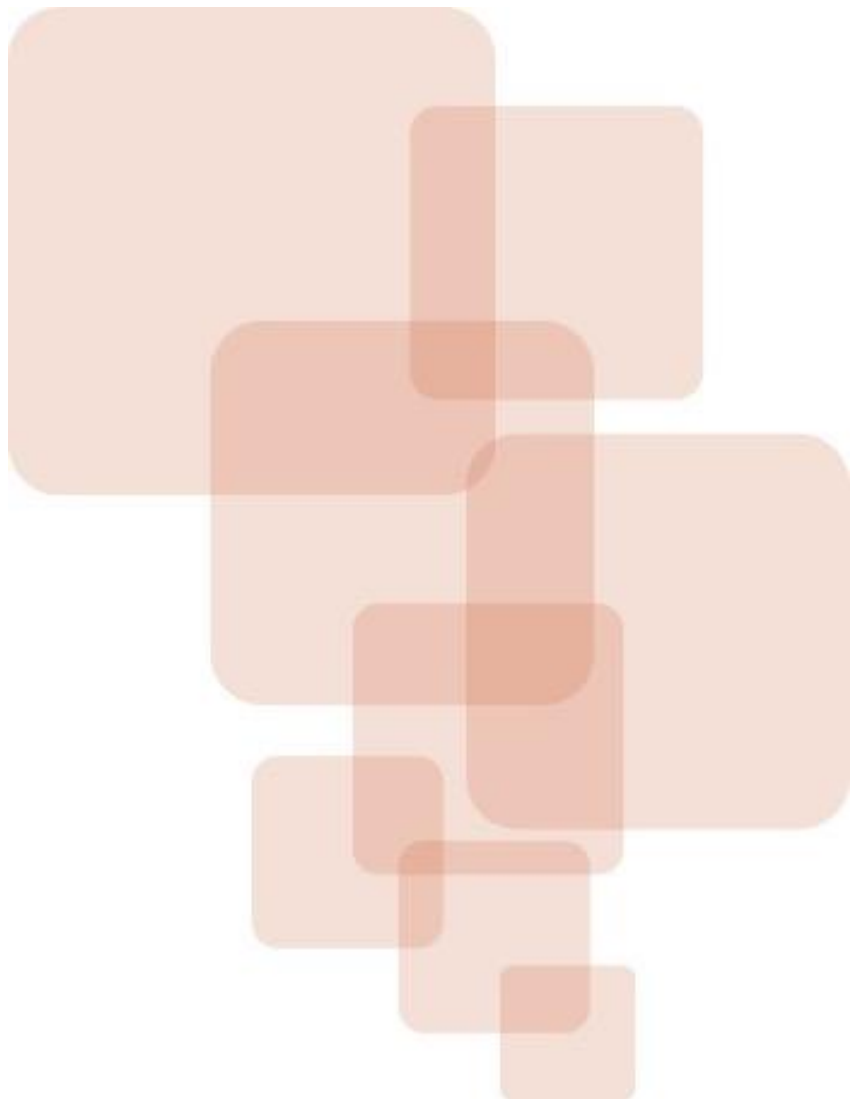
Maison des Services à la personne (MDSAP) - Frankreich weit tätiger PHS-Anbieter

MDSAP wurde 2012 gegründet und vereint als Kooperative rund 700 PHS-Anbieterorganisationen. MDSAP ist seit seiner Gründung in ganz Frankreich tätig und begann mit der Bereitstellung von Garten-, Reinigungs-, Verwaltungs- und IT-Dienstleistungen, die 90 % der Tätigkeiten der Kooperative ausmachen. Kürzlich wurde das Angebot auf die häusliche Pflege älterer Menschen erweitert. Die Funktionsweise basiert auf der Bündelung von Ressourcen (finanziell, personell, Know-how, etc.) und wurde um sechs Kernwerte herum strukturiert: Unabhängigkeit, Beteiligung, Bündelung von Ressourcen, Demokratie, Mitarbeiteranteile und Solidarität. Die Mitglieder von MDSAP profitieren von der Lizenz, mit der sie PHS in Übereinstimmung mit den lokalen und regionalen Vorschriften anbieten dürfen, erhalten bei Bedarf Unterstützung, um eine hohe Qualität der erbrachten Dienste zu gewährleisten. Die Mitglieder treffen Entscheidungen und wählen ihre Führungskräfte in demokratischer Form auf der Generalversammlung nach dem Prinzip „ein Mitglied, eine Stimme“.

Irlands große Pflege-Kooperative

Das Migrant Rights Centre Ireland (MRCI) unterstützt Hausangestellte, Opfer von Zwangsarbeit, Studierende sowie Arbeiter*innen ohne Papiere und deren Familien und bearbeitet derzeit etwa 2000 Fälle pro Jahr. Die Kooperative setzt sich für die Rechte von Migranten ohne Papiere ein und konzentriert sich darüber hinaus auf kollektive Maßnahmen zum Aufbau starker Gemeinschaften und besserer Arbeitsplätze.

MRCI baut derzeit mit Great Care Co-op die erste von Migranten geführte Pflege-Kooperative Irlands auf. Die Great Care Co-op nahm im Februar 2020 ihre Tätigkeit in Dalkey/Dun Laoghaire, einem Vorort im Südosten von Dublin, auf. Das Projekt wird von der irischen Regierung und dem Europäischen Sozialfonds 2014-2020 im Rahmen des Programms für Beschäftigungsfähigkeit, Inklusion und Lernen 2014-2020 (Programme for Employability, Inclusion and Learning, PEIL) unterstützt. Es bietet Haushalts- und Pflegedienste für ältere Menschen und verfolgt einen umfassenden Ansatz, bei dem sowohl informelle Pflegepersonen als auch formelle Pflegehilfen (Hausärzt*innen, Public-Health-Pflegekräfte, Fußpfleger*innen, Zahnärzt*innen und Ergotherapeut*innen) in die Gestaltung des Pflegeplans einbezogen werden. Die Kooperative ist im Besitz ihrer Beschäftigten und setzt mit diesem Geschäftsmodell auf Investitionen in das Personal, um die Mitarbeiterfluktuation gering zu halten. Die Organisation und die Dienste werden von Pflegekräften vor Ort geleitet und betrieben.





STRATEGIE- EMPFEHLUNGEN

Geeigneter rechtlicher Rahmen und steuerliche Vorteile

Um die Entwicklung von Genossenschaften zu fördern, sollten Staaten einen geeigneten rechtlichen und regulatorischen Rahmen schaffen, der Möglichkeiten zur Steuererleichterungen, Zugang zu Unterstützung und zur öffentlichen Auftragsvergabe und zu anderen Märkten ermöglicht.

In vielen Ländern gelten Sozialgenossenschaften automatisch als gemeinnützige Organisationen und können daher von Steuererleichterungen profitieren. Die Besteuerungsregeln für Genossenschaften sehen fast überall Steuererleichterungen für Vermögenswerte vor, wenn diese einem unteilbaren Rücklagenfonds zugeführt werden.

Sozialklauseln in der öffentliche Auftragsvergabe anwenden

Die öffentliche Auftragsvergabe stellt einen wichtigen Markt für den PHS-Sektor dar, da viele dieser Dienstleistungen von lokalen Behörden erbracht werden, die sie über Ausschreibungen beauftragen. Besonders im Bereich der sozialen Dienstleistungen sind Genossenschaften dafür bekannt, qualitativ hochwertige und erschwingliche Dienstleistungen zu bieten und dabei die Bedürfnisse der Nutzer und Familien zu berücksichtigen. Wenn lokale Behörden beschließen, diese Dienstleistungen mittels Ausschreibungen fremdzuvergeben, können sie Sozialklauseln verwenden, um die Chancen von Genossenschaften und Sozialunternehmen zu verbessern. Die neue EU-Richtlinie über das öffentliche Auftragswesen (Richtlinie 2014/24/EU) bietet öffentlichen Auftraggebern mehrere Möglichkeiten, eine sozial verantwortliche öffentliche Auftragsvergabe zu fördern. Viele dieser Bestimmungen (Vorbehaltsverträge, Light-Regelung für soziale Dienstleistungen, Kriterium Qualitäts-Preis-Verhältnis) können den Zugang von Genossenschaften zu öffentlichen Aufträgen für PHS-Dienstleistungen verbessern. Insbesondere sollten öffentliche Auftraggeber das so genannte „Light-Regime“ (Art. 74-77 der Richtlinie) nutzen, die anerkennt, dass Sozial-, Gesundheits- und andere Dienstleistungen, die direkt an der Person erbracht werden, Ziele, Nutzertypen und Merkmale haben, die sich von anderen Dienstleistungen unterscheiden und zum sozialen Zusammenhalt und zur sozialen Eingliederung insbesondere von vulnerablen Gruppen beitragen.

Co-Planning bei Sozialpolitiken umsetzen

Co-Planung bei Sozialpolitiken und insbesondere bei der Gestaltung von PHS durch die öffentliche Hand erfordert die aktive Beteiligung aller Akteure. Unter anderem sollten die Stimmen von Genossenschaften und Sozialunternehmen, die für die Erbringung der Dienstleistungen zuständig sind, gehört und berücksichtigt werden.

Genossenschaften sind nah an der Gemeinschaft und die beste Anlaufstelle, an denen die Bedürfnisse der Nutzer verstanden werden. Die lokalen Behörden sollten dazu ermutigt werden, spezifische Instrumente zu nutzen, mit denen Reorganisation, Empowerment und Vernetzung von Diensten und Maßnahmen gefördert werden, damit die Dienstleistungen als integriertes System unter Einbeziehung aller Akteure sowohl kurz- als auch langfristig geplant und umgesetzt werden.

(Finanzielle und nicht finanzielle) Unterstützung

Arbeiternehmer- und Sozialgenossenschaften im PHS-Sektor sehen sich mit mehreren Schwierigkeiten konfrontiert, darunter:

- z Zugang zu Bankkrediten (fehlende Garantien, geringes Kapital usw.)
- z Mangel an relevanten betriebswirtschaftlichen und finanziellen Kenntnissen
- z Finanzmarktlogik ist nicht darauf ausgelegt, ihr Geschäftsmodell zu unterstützen (sozialer Wert gegenüber finanzielle Rendite)
- z Weniger öffentliche Mittel und zunehmende Beschränkungen bei der öffentlichen Finanzierung
- z bei öffentlicher Auftragsvergabe ist der niedrigsten Preis auf Entscheidungskriterium

Innovative Lösungen ist in diesem Bereich zu finden, ist besonders wichtig.

Zur Finanzierung sollten Genossenschaften Zugang zu einer kompletten Finanzierungskette haben.

Finanzinstrumente zur Unterstützung von Sozialunternehmen und Genossenschaften im PHS-Sektor sollten verschiedene Finanzierungsarten kombinieren, damit sie für alle Phasen des Geschäftslebenszyklus (Business Lifecycle) geeignet sind. Die Finanzierungsformen sollten Subventionen (für Neugründungen) mit Darlehen für etablierte Unternehmen kombinieren und können Eigenkapital- und Garantieinstrumente beinhalten. Die operative Verwaltung der Mittel sollte so lokal wie möglich organisiert und umgesetzt werden. Darüber hinaus sollten sich Behörden, die sich die Verwaltung von Darlehen nicht zutrauen, soziale Finanzinstitutionen als Partner suchen, die den Sektor kennen und den sozialen Wert und die spezifischen Bedürfnisse sozialwirtschaftlicher Unternehmen (z. B. Unterstützung und technische Beratung) besser einschätzen können.

Neben finanzieller Unterstützung kann auch nicht-finanzielle Unterstützung durch Organisationen wie Genossenschaftsverbände, Unternehmensförderungscentren und Konsortien in Betracht gezogen werden. Diese Organisationen bieten Schulungen, Geschäfts-, Rechts- und Steuerberatung, Coaching, Marketingunterstützung und viele andere Dienstleistungen an, die sowohl für die Gründung von Genossenschaften als auch für deren Entwicklung von grundlegender Bedeutung sind. Daher sollten sie von den öffentlichen Behörden sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene gefördert und unterstützt werden.



GRÜNDUNG EINER GENOSSENSCHAFT IM PHS-SEKTOR

1

BEDÜRFNISSE IDENTIFIZIEREN: WELCHE ZIELE HABEN SIE?

Was wird im sozialen Umfeld benötigt?

Genossenschaften sind in ihr soziales und wirtschaftliches Umfeld eingebettet: Ihre Gründung ist oft auf einen Bedarf oder eine Chance zurückzuführen. Zuerst geht es darum festzustellen, ob der Dienst, den die Genossenschaft anbieten will, dem Bedarf der Menschen entspricht und ob sie ihn nutzen werden. Vor Gründung eines Betriebs und unabhängig von Größe oder Art der geplanten Genossenschaft ist es sehr ratsam, etwas Marktforschung zu betreiben. Es gibt verschiedene Ansätze und Werkzeuge, um eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Man sollte beachten, dass viele PHS-Dienste höchstwahrscheinlich bereits von der Gemeinde angeboten werden: Sie sind vielleicht formell oder informell organisiert, werden von öffentlichen Stellen unterstützt oder sind selbstorganisiert. Um eine Übersicht über die vorhandenen PHS-Angebote zu bekommen, sollten die Akteure betrachtet werden, die bereits in diesem Bereich tätig sind: diese zu treffen und eigenen Ideen zu präsentieren, ist ein guter Ansatz, um die Relevanz eines Projekts zu testen und von externen Kenntnissen und Erfahrungen zu profitieren. Auf diese Weise lassen sich Idee an die Gegebenheiten anpassen. Dieser Schritt ist auch eine Gelegenheit, potenzielle zukünftige Partner der geplanten Genossenschaft zu identifizieren.

Mitgliedschaft

Primäres Ziel einer Genossenschaft ist es, die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu erfüllen: Um wessen Bedürfnisse geht es?

- **Arbeitergenossenschaft:** im Besitz und unter Kontrolle der Mitarbeiter*innen, welche die Mehrheit der Anteile halten.
Eine Genossenschaft existiert zum Wohle ihrer Mitglieder (der Beschäftigten).
- **Multistakeholder-Genossenschaft:** Mitglieder können Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Anwohner*innen, Lieferanten usw. sein - jeder, der an dem beteiligt ist, was die Genossenschaft tut und wie sie es tut. In einem Pflegeheim zum Beispiel wären Bewohner*innen, Mitarbeiter*innen, Angehörige und vielleicht sogar Sozialarbeiter*innen mögliche Mitglieder. Zu beachten ist, dass die Multistakeholder-Form nicht immer von den nationalen Vorschriften abgedeckt oder gestattet wird.

Eine Genossenschaft muss ein lebensfähiges Unternehmen sein. Wie jedes Unternehmen streben die meisten Genossenschaften danach, genügend Einkünfte zu erwirtschaften, um nicht nur die Kosten zu decken, sondern auch einen Überschuss zu erzielen, wobei die Mitglieder darüber entscheiden, ob ein Gewinn wieder in das Unternehmen investiert, an die Mitgliedern ausgeschüttet oder der Gemeinschaft gespendet wird. Es muss sichergestellt werden, dass die Genossenschaft Einkünfte aus den von ihr angebotenen Waren oder Dienstleistungen generieren wird.



2

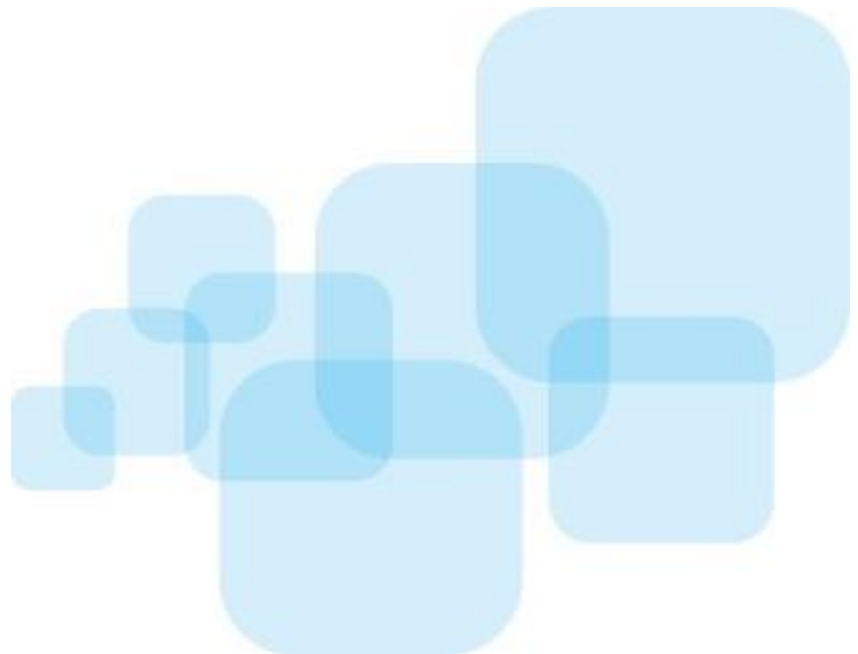
GENOSSENSCHAFTLER FINDEN

Menschen sind der Grundbaustein einer Genossenschaft - gemeinsam zu arbeiten ist eine Stärke, kann aber auch eine Herausforderung sein! Motivierte Menschen zu finden und zusammenzubringen ist ein wichtiger Schritt beim Aufbau einer Kooperative. Je nach Größe und Form der geplanten Kooperative und je nach den verfügbaren Ressourcen, kann eine Genossenschaft ausschließlich mit Freiwilligen arbeiten, Beschäftigte einbeziehen oder externes Personal einstellen. Die Gründung einer Genossenschaft erfordert in jedem Fall ein motiviertes und vertrauenswürdiges Team, um ein Erfolg werden zu können.

Eine Multistakeholder-Dienstleistungsgenossenschaft kann typischerweise Folgendes beinhalten:

- Organisator*innen, d. h. Personen, die an der Gründung der Kooperative und der laufenden Planung beteiligt sind, wie z. B. eine Lenkungsgruppe oder ein Geschäftsführungskomitee.
- Beschäftigte/Freiwillige, d. h. formelle und/oder informelle Dienstleister (Pflegerkräfte, Angehörige usw.).
- Kunden, d. h. Nutzer*innen der Dienstleistungen.

Die Einbindung externer Akteure (Behörden, Vereine von Pflegeanbietern, lokale NRO usw.) kann ein zusätzlicher Gewinn für sein, sowohl in Bezug auf öffentliche Unterstützung und externe Finanzierung als auch in Bezug auf Erfahrung und Know-how. Dieses Modell sollte je nach Größe und Kapazitäten der Gruppe angepasst werden.



3

GESCHÄFTSPLAN

Nachdem der Bedarf, auf den reagiert werden soll, identifiziert wurde und eine aktive und zuverlässige Gruppe von Menschen zusammengekommen ist, die sich an dem Projekt beteiligen wollen, muss die Frage angegangen werden, wie aus der Geschäftsidee ein lebensfähiges Unternehmen werden kann. Folgende Schritte sind dabei hilfreich:

- Marktuntersuchung vornehmen
- Geschäftsplan erstellen
- Finanzplan erstellen

Externe Partner treffen und Ressourcen mobilisieren. Dies soll auch dazu ermutigen, zu kommunizieren, die Idee mit dem Umfeld zu teilen und sie an äußere Beschränkungen anzupassen, um die Erfolgchancen zu erhöhen.

Marktstudie

Die Genossenschaft nimmt immer mehr Form an. In dieser Phase ist es wichtig, ein tiefes Verständnis für die Gefühle und Vorlieben der Kunden zu bekommen. Auf dieser Grundlage kann man dann festlegen, welche Dienstleistungen die Genossenschaft anbieten wird und wie sich diese in der Region vermarkten lassen.

Eine Marktstudie darf sich aber nicht nur auf die Bedarfsermittlung (siehe Schritt 1) beschränken, sondern muss weiter gehen. Es geht darum, die geplanten Dienstleistungen konkret mit den wirtschaftlichen und sozialen Realitäten zu konfrontieren. Auch wenn ein Bedarf besteht und identifiziert ist, müssen die Werkzeuge, um ihn zu adressieren, zu den Fertigkeiten, Wahrnehmungen und Gewohnheiten der potenziellen Kunden passen, um sich am Markt behaupten zu können. Eine Marktstudie hilft dabei, potenzielle Chancen und Hindernisse zu erkennen und vorauszusehen und das Projekt entsprechend anzupassen.

Erstellen des Geschäftsplans

Nachdem die wichtigsten Informationen für die geplante Genossenschaft gesammelt wurden, kann der Geschäftsplan erstellt werden. Der Geschäftsplan formalisiert die Ziele der Genossenschaft und die Art und Weise, wie diese Ziele erreicht und finanziert werden sollen. Die Erstellen des Geschäftsplans ist unbedingt erforderlich, auch wenn es langwierig und mühsam erscheinen mag: Damit lassen sich die Prozesse zur Projektumsetzung klären und organisieren - für die Gründer selbst, aber auch für andere Beteiligte, ob zukünftige Mitglieder oder Partner (insbesondere potenzielle Investoren).

Idealerweise sollten alle zukünftigen Genossenschaftsmitglieder in dieser wichtigen Phase einbezogen werden, um ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und Arbeitsabläufe der Organisation zu entwickeln. Dies ist besonders wichtig, wenn die Genossenschaft verschiedene Arten von Mitgliedern umfasst, wie bei einer Multistakeholder-Genossenschaft der Fall. Verschiedene Gruppen können unterschiedliche Bedürfnisse, Ansätze, Hintergründe und Erwartungen haben, die sich ergänzen oder widersprechen können: Die Erstellung des Geschäftsplans ist die Gelegenheit, sich mit diesen Ideen auseinanderzusetzen und einen Konsens zu finden, der für die Zukunft der Genossenschaft unerlässlich ist.

Aufstellen des Finanzplans

Der Finanzplan ist wesentlicher Bestandteil des Geschäftsplans. Er soll einen Überblick über die Einnahmen und Ausgaben der Genossenschaft, die jährliche Gewinn- und Verlustrechnung und die Cashflow-Prognose geben.

Die Gründung eines (Genossenschafts-)unternehmens erfordert Anfangsinvestitionen: Die Höhe des erforderlichen Startkapitals hängt von den nationalen Vorschriften ab, aber auch von den Anforderungen in Bezug auf die Art der geplanten Tätigkeiten (Einkauf von Material, Bezahlung von Löhnen und Gehälter in den ersten Monaten, Kosten für Kommunikation usw.).

Mehrere Finanzierungsquellen kommen in Frage. Die erste Ebene sollten jedoch immer Einlagen der Mitglieder in Form von Genossenschaftsanteilen sein: Die Höhe der Anteile sollte ein faires Gleichgewicht zwischen den finanziellen Möglichkeiten der Mitglieder und den Investitionsanforderungen des Betriebs darstellen.

4

PARTNER UND UNTERSTÜTZUNG

Die wesentliche Grundlage für die geplante Genossenschaft steht jetzt: ein motiviertes Team, ein tragfähiges Geschäftsmodell und Identifikation der wichtigsten Schritte zur Umsetzung der Idee. Vor Aufnahme des Betriebs sollte erwogen werden, ob externe Unterstützung gesucht wird. Genossenschaftsverbände können Unterstützung bei Geschäftsführungsangelegenheiten und relevante Informationen zu praktischen Aspekten des Genossenschaftsalltags bieten, wie z. B.:

- Rechtsauskunft
- Konsolidierung und Implementierung des Geschäftsplans
- Definition einer Marketingstrategie
- verfügbare Finanzierungsmechanismen
- Schulungen (Führung der Genossenschaft, Weiterbildung des Personals usw.)

Finanzierung sichern

In der Regel haben Genossenschaften in der Gründungsphase noch kein Vermögen: Der Mangel an Kapital kann Anfangsinvestitionen verhindern, die für die Aufnahme des Betriebs erforderlich sind. Es sollten verschiedene externe Finanzierungsquellen in Betracht gezogen werden, deren Verfügbarkeit und Relevanz von Land zu Land unterschiedlich ist. Genossenschaftsverbände können möglicherweise zu dem Projekt passende technische Informationen liefern.

Finanzierungsquellen können sich gegenseitig ergänzen; Die Erstellung eines Finanzierungspakets - eine Mischung aus verschiedenen Finanzierungsarten über verschiedene Zeiträume - kann eine günstigere und geeignetere Option darstellen. Wird die Aufnahme eines Darlehens erwogen, sollten der genaue Bedarf vorher geprüft werden: Wenn mehr Geld aufgenommen wird, als benötigt wird, müssen Zinsen und Tilgung für Geld gezahlt werden, das nicht gebraucht wird. Die benötigte Finanzierung sollte auf Grundlage des Finanzplans bestimmt werden, der alle Tilgungs- und Zinszahlungen enthalten muss.



5

AUFBAU DER GENOSSENSCHAFT

Jetzt ist es an der Zeit, die interne Geschäftsordnung zu formalisieren und die Genossenschaft nach nationalem Recht zu registrieren. Jetzt kann man auch über den Beitritt zu einem Genossenschaftsverband nachdenken: Durch die Mitgliedschaft in einem Genossenschaftsverband kann man von der beratenden Unterstützung und den Synergien zwischen Genossenschaften profitieren, auch über die Gründungsphase hinaus.

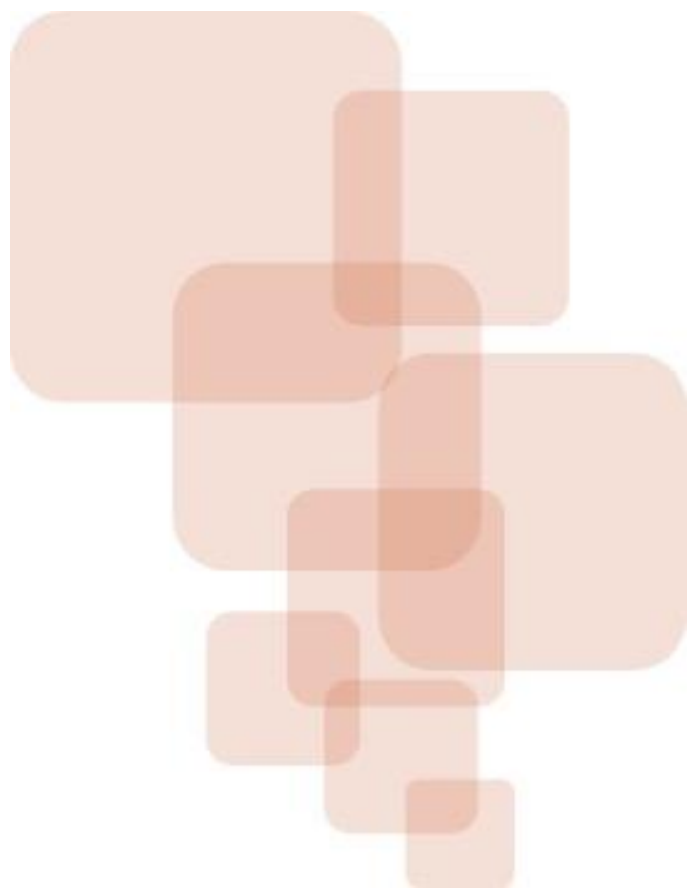
Die Satzung formalisiert die grundlegenden Regeln der Genossenschaft und enthält Details dazu, mit welcher Zielsetzung die Organisation gegründet wurde, was ihre wichtigsten Prinzipien und Ziele sind, was sie tun soll (welche Dienstleistungen sie erbringen soll) und wie sie organisiert ist.

Ihre Mitgliedschaftsregeln sollten mit dem ersten genossenschaftlichen Prinzip übereinstimmen: offene und freiwillige Mitgliedschaft. Das bedeutet nicht, dass es jedem erlaubt werden muss, der Genossenschaft beizutreten, sondern dass die Bedingungen für eine Mitgliedschaft objektiv und nicht diskriminierend sein dürfen.

Mitgliedschaftskriterien müssen klug und strategisch durchdacht sein. Strebt die Genossenschaft eine große Zahl an Mitgliedern an oder will sie im Gegenteil die Zahl der aktiven Mitglieder niedrig halten? Werden die Dienste nur für Mitglieder angeboten oder sollen sie auch für Nicht-Mitglieder verfügbar sein? Bei Entscheidung für eine Multistakeholder-Organisation sollten dann, je nach lokaler Gesetzgebung, Beitrittsverfahren und Beitrittsbedingungen für alle Arten von Mitgliedern gleich sein?

Mitgliedschaftssysteme stehen in engem Zusammenhang mit dem vorgesehenen Steuerungsmodell (governance model) der Genossenschaft.

Die Governance sorgt für eine angemessene Organisation des Tagesgeschäfts der Genossenschaft. Es müssen Mechanismen eingesetzt werden, die sowohl Rechenschaftspflicht als auch Transparenz ermöglichen, um die Risiken für die Mitglieder zu minimieren und gleichzeitig Inklusivität zu gewährleisten.

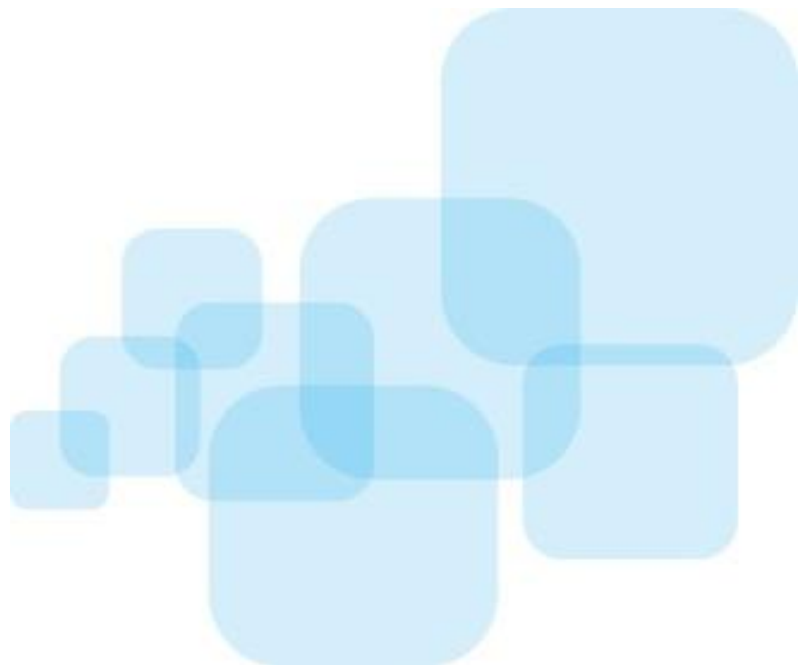


6

DEN BETRIEB AUFNEHMEN

Nachdem die Genossenschaft erfolgreich gegründet wurde und mit der Erbringung von Dienstleistungen beginnen kann, stehen noch die folgenden Aspekte an, damit die Genossenschaft voll und ganz bereit für das neue Abenteuer ist:

1. Bankkonto auf den Namen der Genossenschaft eröffnen. Dabei Genossenschaftsbanken berücksichtigen: sie bieten relevante Dienstleistungen und interessante Rabatte an.
2. Wenn zu erwarten ist, dass schnell einen beträchtlicher Umsatz erzielt wird, kann es ratsam - oder sogar vorgeschrieben - sein, einen Wirtschaftsprüfer oder externen Buchprüfer zu bestellen. Die Anforderungen an die Genossenschaft mit der nationalen Kontaktstelle durchgehen.
3. Wenn ein Sekretariat geplant ist, überlegen Sie, ob ein - oder mehrere - Geschäftsführer*innen ernannt werden müssen.
4. Erstellen Sie spezielle Briefköpfe für Visitenkarten, Briefbögen usw. mit Genossenschaftslogo
5. Machen Sie sich mit den für Sie geltenden Verwaltungs- und Geschäftsführungsabläufen vertraut. Ihre Satzung haben Sie möglicherweise schon registriert;
6. Überlegen Sie, Ihre Genossenschaft zu versichern. Für Ihre Bankgeschäfte sind vielleicht Produkte von genossenschaftlichen Versicherern für Sie interessant.
7. Entwickeln Sie Kommunikationsstrategie und denken Sie über Webpräsenz und Domainnamen nach. Die Genossenschaftsidentität kann durch einen .coop-Domainnamen hervorgehoben werden (<http://identity.coop>);
8. Einen Plan für das Governance-Jahr, das Endes des Geschäftsjahrs und die nächsten Mitgliederversammlungen aufstellen.





Ad-PHS - Zuschussvereinbarung Nr. VS/2018/0344.
Dieses Projekt wird von der Europäischen Union finanziert.