
DE KLEINE COÖPERATIE



VERTROUWEN IN EIGEN KRACHT

PETER W. VOOGT

De kleine coöperatie

Vertrouwen in eigen kracht

Peter W. Voogt

© Illustraties:
Bas van der Schot

Omslagontwerp:
Roos de Raad

Vormgeving:
GroenDesign, Vlaardingen

Grafische productie:
Drukgroep Maasland

Uitgave:
Landelijk Centrum Opbouwwerk
Den Haag, oktober 1998

Mogelijk gemaakt door:
Rabobank Nederland

ISBN nummer 90-76267-02-2

VOORWOORD

Eigenlijk begon het al op school. We leerden niet alleen rekenen en geschiedenis, maar we leerden vooral te doen wat de juf of meester van ons verwachtte. Daarna waren het de docenten van het voortgezet onderwijs, de chef van ons eerste baantje, de sergeant-majoor in militaire dienst, en ga zo maar door.

Toegegeven, we zijn niet meer zo gezagsgetrouw als voorheen. Hebben we daar in de roerige jaren zestig en zeventig niet voorgoed mee afgerekend? Hoewel, het lijkt er soms op alsof die gezagsdragers van toen plaats hebben gemaakt voor de 'deskundigen' van thans. "Als de deskundige het zegt, zal het wel zo zijn", hoor je dan. Maar er zijn inmiddels talloze deskundigen. Ze spreken elkaar zelfs veelvuldig tegen, kijk alleen maar naar discussies over de Betuwelijn of Schiphol. Als het om belangrijke zaken gaat, is het dus beter je eigen deskundige te worden, of minstens jezelf als kundig te zien.

Het Landelijk Centrum Opbouwwerk (LCO) stimuleert de emancipatie van bewoners en burgers van onderop. Doel is om bewoners/burgers hun eigen deskundigheid te laten inzien en hun eigen kundigheid in te zetten voor de belangen die zij nastreven. Dus ook hier wat minder afhankelijk zijn van - uiteraard heel deskundige - ambtenaren, welzijnswerkers, woningbouwfunctionarissen enzovoorts.

Het LCO is voortdurend op zoek naar instrumenten die daarvoor inzetbaar zijn. Zo ontstond de vraag of de coöperatie een geschikte rechtspersoon is waarmee burgers/bewoners hun eigen juridisch-organisatorisch kader op een makkelijke manier kunnen scheppen. In vergelijking met de stichting en vereniging is de coöperatie op het terrein van bewonersgroepen en belangengroepen van burgers een nogal zeldzaam verschijnsel gebleven.

In deze vraag ontmoette het LCO de Rabobank, die dit jaar 100 jaar coöperatief bankieren viert. De Rabobank staat midden in de samenleving en ondersteunt initiatieven in de samenleving met faciliteiten, kennis en kunde. Het samenspel tussen LCO en de Rabobank heeft geresulteerd in een bijdrage van de Rabobank aan het congres van LCO en ondersteuning bij de totstandkoming van dit boekje.

In dit boekje is de kennis over de coöperatieve onderneming vertaald naar het niveau van de wijk. Het is een verkenning van de mogelijkheden om de coöperatieve rechtsvorm te gebruiken voor doelen die u belangrijk vindt. Waarbij we ervan uitgaan dat samenwerking en zelfwerkzaamheid belangrijke vereisten zijn om die doelen te bereiken.

We beginnen met een korte geschiedenis over coöperaties. Daaruit blijkt dat de coöperatie van oudsher het voertuig was van mensen in moeilijke omstandigheden, die besloten om samen een uitweg te zoeken. Kortom, de coöperatie als een symbool van zelfredzaamheid.

Het tweede hoofdstuk beschrijft enkele kleine coöperaties die we in Nederland

tegenkomen, die zijn voortgekomen uit initiatieven van bewoners/burgers. En een coöperatief architectenbureau dat veel met dergelijke bewonersinitiatieven te maken heeft gehad.

Het derde hoofdstuk gaat wat verder in op de juridische en financiële zaken rond de coöperatieve rechtsvorm. Als u vooral geïnteresseerd bent in de vraag of de coöperatie geschikt is voor uw situatie, kan ook eerst doorgebladerd worden naar hoofdstuk vier. In dat hoofdstuk bespreken we de terreinen en voorbeelden waarin de coöperatie een aangewezen voertuig kan zijn. Een schema vergemakkelijkt daarbij de afweging.

De auteur

1.

HET ONTSTAAN VAN DE COÖPERATIES

"De COOO-OP...." Na deze brul viel de achterdeur met een klap weer in het slot en zwaaide de keukendeur open. De ietwat kalende veertiger torste de doos met wekelijkse boodschappen naar binnen en zette die met een plof op tafel. M'n broertje en ik liepen om het hardst om de doos als eerste te openen, bovenop lag altijd wat lekkers.

Dit ritueel voltrok zich eens per veertien dagen. De andere week kwam een kleine kruidenier, Ettema, die behalve onder het gewicht van de doos ook onder het leven gebukt leek te gaan. Iets lekkers voor onze kinderen kon er bij hem niet af. Het laat zich makkelijk raden waar onze voorkeur voor het bestellen van de wekelijkse boodschappen naar uitging. Maar deze om-en-om verdeling was niet voor discussie vatbaar. Het was het compromis tussen twee waarden die mijn moeder aanhing: mededogen met de zwakkeren en, als dochter van een kleine boer, overtuigd aanhanger van 'de coöperatie'.

Je vraagt je af waar die steunpilaren van weleer zijn gebleven. Die coöperaties die vroeger veelvuldig voorkwamen onder welluidende namen als "De Eendracht", "Volharding", "Ons Belang", "Helpt Elkander", "Werkmansbelang" en "Welbegrepen Eigenbelang".

De grootgrutter uit onze jeugd, CO-OP Nederland "Centrale organisatie van de Nederlandse consumentencoöperaties", had op haar hoogtepunt in de jaren zestig een marktaandeel van 10%. Toenemende concurrentie van grootwinkelbedrijven veroorzaakte grote verliezen bij de CO-OP. Bij de ontmanteling in 1973 kopten de kranten "Slechte structuur CO-OP brengt organisatie aan de rand van de afgrond" en "Gebrek eensgezindheid oorzaak debacle CO-OP". Van de winkels werden 150 overgedaan aan de Edah en enkele regionale coöperaties gingen zelfstandig verder. Twee hiervan, CO-OP Gelderland en CO-OP Zaanstreek/Kennemerland fuseerden in 1982. Onder de naam CO-OP 82 zit zij tegenwoordig weer in de lift met 50 filialen. Consumenten die zich aanmelden als lid krijgen een CO-OP-Card die recht geeft op aanbiedingen. Het is een eigentijdse variant van wat vroeger de winstuitkering was. De coöperatieve vorm komt tot uiting doordat via winkelcommissies de ledenraad wordt gekozen die het hoogste orgaan vormt. Bij het honderdjarig bestaan van CO-OP 82 in 1990 had ze 70.000 leden.

Het bovengenoemde rijtje namen illustreert dat coöperaties ontstonden vanuit het samen werken aan een gedeeld belang, vaak onder moeilijke omstandigheden en tegen de verdrukking in. Twee kenmerken van de coöperatie zijn hierbij te onderscheiden:

- het ideële doel: het tot uitdrukking brengen van onderlinge solidariteit en de gelijkwaardigheid van de leden;
- het materiële doel: het bereiken van materieel of economisch voordeel voor de leden.

De mate waarin het ene of het andere doel overheerste, verschilde nogal en bepaalde het karakter van de coöperatie.

Vanuit het ideële doel is de coöperatie begin vorige eeuw in Engeland ontstaan. Men nam afstand van de kapitalistische uitbuiting en streefde maatschappijhervorming na. De coöperatie kocht voedsel en kleding gezamenlijk in om lagere prijzen te bewerkstelligen, zogenoemde verbruikcoöperaties. In de meest uitgesproken vorm leidde het ideële doel tot een soort leefgemeenschappen, waarin productie en consumptie gezamenlijk georganiseerd was.

Het materiële doel kwam later meer op de voorgrond. Kleine producenten, vooral in de landbouw, verenigden zich om een sterkere positie in de markt te veroveren. Of om een kostenbesparing te realiseren, door gezamenlijk een deel van de bedrijfsactiviteiten uit te voeren. Dit noemen we bedrijfcoöperaties.

Het onderscheid in ideëel en materieel doel speelt tot op de dag van vandaag een rol als het gaat om coöperaties. Zoals bij het architectenbureau dat doelbewust voor de coöperatieve vorm heeft gekozen. "We zijn principieel van mening dat alle mensen die bij ons bureau werken medezeggenschap moeten hebben en niet dat er één de baas is die ook nog eens alle winst opstrijkt." De medewerkers van het bureau zijn als werknemer in dienst bij de coöperatie, waar ze tegelijkertijd ook lid van zijn. In dit geval spreek je van een werknemersproductiecoöperatie.

Uiteraard kan men zelf vanuit verschillend motief lid zijn van een coöperatie. De landbouwcoöperatie waar mijn moeder mee is opgegroeid, is primair opgericht ten behoeve van het materiële voordeel voor de deelnemende boeren. Niettemin achtte zij het een soort verraad als leden-boeren hun zaaigoed buiten de coöperatie inkochten zodra het elders ietsje goedkoper was. Sommigen werden ook aangeduid met 'fanatieke coöperators', zij die de coöperatie vanuit ideëel motief hoog in het vaandel hadden staan. Je kwam ze doorgaans tegen bij verbruikcoöperaties. Een korte historische schets ter illustratie.

Markteconomie en industriële revolutie

Rond 1750 was de omschakeling van de gildenmaatschappij naar de vrije markt economie in Engeland een feit. In Frankrijk geldt de Franse Revolutie van 1789 als een belangrijk keerpunt. Belangrijk kenmerk van de gildenmaatschappij was dat de producenten van goederen ook de bezitters van het gereedschap en de machinerieën waren. En men produceerde in hoofdzaak voor de lokale markt. Alles was streng gereguleerd.

De handel met de koloniën had inmiddels de vraag naar goedkope massaproducten doen ontstaan. Er ontstond door die handel een rijke bovenlaag onder de burgerij. Met hun geld konden zij investeren in machines die sneller en goedkoper konden produceren. Dit was het begin van de zogenoemde Industriële Revolutie. Het gevolg was dat vele kleine producenten werden 'weggeconcurrerd' en als losse arbeidskracht geld moesten verdienen in lawaaierige, smerige en gevaarlijke fabrieken.

Er waren vele losse arbeidskrachten werkloos, de concurrentie in het zoeken van een baantje was hevig en het loon was zeer laag. Vaak moest men vrouw en kinderen laten meewerken tegen een nog lager loon. En als het tegen zat was je verplicht om levensmiddelen te kopen in een winkel van de fabrieksbaas, voor te hoge prijzen en te lage kwaliteit, waar ook nog eens met de gewichten werd gesjoemeld. Er waren in die tijd ook geen sociale voorzieningen. Bij ziekte of werkloosheid had je geen inkomen. Als je geluk had, en je was een trouw kerkganger, kwam je in aanmerking voor liefdadigheidshulp van de kerk.

Ook elders in Europa, maar vooral in Engeland, gingen de arbeiders gebukt onder de uitwassen van de Industriële Revolutie door hongersnood, kinderarbeid en ziekten. Ruim een halve eeuw nadat Adam Smith de vrije markt bepleitte, sprak Marx van kapitalistische uitbuiting van de arbeidende klasse met als belangrijkste kenmerken de scheiding van arbeid en productiemiddelen en een steeds verdergaande concentratie van kapitaal in handen van enkelen.

Owen, King en Rochdale

In deze slechte omstandigheden ontstonden in Engeland de eerste initiatieven die tot coöperaties leidden. Robert Owen (1771-1858) geldt als een van de grondleggers. Als zoon van een zadelmaker was hij zelf van eenvoudige komaf. Maar hij werkte zich op tot directeur van een grote spinnerij en zette zich daar in voor verbetering van de omstandigheden van arbeiders. Hij voerde in de spinnerij een voor die tijd korte werkdag in van 10 uur en schafte kinderarbeid af.

Owen hield zich ook bezig met de maatschappelijke oorzaken van de slechte arbeidsomstandigheden. In 1821 ontwierp hij een plan om coöperatieve dorpen op te richten. Met als regels:

- afschaffing van de winst
- productie voor eigen gebruik
- gemeenschappelijk bezit van de productiemiddelen
- centrale leiding en organisatie

De aldus door hem opgerichte kolonies in Engeland en later Amerika werden geen succes. Zijn streven ging te zeer in tegen de inmiddels breed ingezette ontwikkeling van de markteconomie en de industriële productie.

Anderen, zoals William King (1786-1865), zochten het in het bewerkstelligen van praktische verbeteringen in plaats van in fundamentele maatschappijverandering. Als arts werd hij veelvuldig geconfronteerd met de erbarmelijke omstandigheden van arbeiders. In 1827 stichtte hij in het Zuid-Engelse Brighton een 'coöperatieve handelsvereniging'. Doel was om goede kwaliteit levensmiddelen te leveren tegen redelijke prijzen. Van de winst zou een 'sociaal kapitaal' gevormd worden. King zag nog wel als bestemming voor dat kapitaal het opzetten van een gemeenschap naar idee van Owen.

Het voorbeeld van de verbruikscoöperatie vond snel navolging. Het verdiende geld werd verdeeld onder de leden, of werd aangewend voor sociale doelen. Er was echter veel tegenwerking van fabrieksdirecteuren, die hun greep op de arbeiders dreigden te verliezen. En veel verbruikscoöperaties gingen snel ten onder aan ondeskundige leiding en het leveren op de pof.

De doorbraak kwam in 1844 toen 28 flanelwevers de 'Vereniging der Rechtvaardige Pioniers van Rochdale' oprichtten. Om aan het benodigde startkapitaal te komen hadden zij twee jaar lang een dubbeltje per week opzij gelegd, in die tijd een flink bedrag. De wevers hanteerden strenge uitvoeringsregels, waaronder contante betaling en verplichte deelname in kapitaalvorming. Deze coöperatie ontwikkelde zich voorspoedig, in 1888 had men 11.223 leden.

Dit succesvolle voorbeeld zorgde voor navolging. De strategie was dat men met betere waar op vrijwel hetzelfde prijsniveau ging zitten als plaatselijk gold. Dat was doorgaans hoog, waardoor de coöperatie nog ruime winst kon maken. Ook door de vaak belangeloze medewerking van de leden in het runnen van de organisatie. De winst werd aangewend voor uitbreiding van de activiteiten, ten dele voor sociale doelen en soms ook voor uitkering als dividend aan de leden.

Navolging in Nederland: verbruikscoöperaties

Deze opzet van verbruikscoöperaties kreeg ook in andere landen navolging. De ideeën werden doorgaans uitgedragen door sociaal bewogen denkers, politici en vakbondsmensen. Het was sterk verbonden met het socialistische gedachtegoed.

Het sterk idealistisch streven naar leefgemeenschappen naar idee van Owen, heeft zich ook in Nederland voorgedaan. De schrijver Frederik van Eeden richtte in 1901 de vereniging 'Gemeenschappelijk Grondbezit' op. Ze propageerde het stichten van landbouwkolonies, verbruikscoöperaties en productiecoöperaties.

In Nederland ontstonden de eerste verbruikscoöperaties na 1860 in Rotterdam en Amsterdam. Ze werden opgezet door academici en ontmoetten daardoor de nodige argwaan bij arbeiders. Dat was anders bij de coöperatie die was aangezwengeld door de molenaarsknecht Jan Dekker Adriaanszoon in Zaandam. De leden van de vereniging, die in 1865 werd opgericht, spaarden een dubbeltje per week. Een jaar later kon een winkel worden geopend. In 1867 kreeg deze vereniging "Help Uzelven" zelfs koninklijke goedkeuring als 'regtspersoon'.

Elders ontstond navolging. Maar niet overal ging de oprichting van een leien dakje. 'De Eendracht' in 1869 te Arnhem opgericht, ging in weerwil van haar naam al snel aan onderlinge twist ten onder.

De verspreiding van de coöperatiegedachte werd sterk gestimuleerd door het in 1871 opgerichte Nederlands Werkliedenverbond. In 1876 kwam een wet waarin de coöperatieve vereniging werd vastgelegd.

In 1891 ontstond in Arnhem de CO-OP Broodbakkerij en Verbruiksvereniging 'Werkmansbelang'. Een voorbeeld van het oppakken van eigen productie naast de gezamenlijke inkoop. In die tijd ontstond ook binnen de christelijke zuilen belangstelling voor het fenomeen coöperatie, met name in de landbouw (zie hierna). Met dat de coöperatie een vastere vorm aannam, ontstonden rond de eeuwwisseling vele samenwerkingsverbanden en fusies.

De kredietcoöperatie

Friedrich Raiffeisen (1818-1888), Duits econoom, geldt als grondlegger van de kredietcoöperatie. Hij was begaan met de situatie van boeren en kleine ambachtslieden. Die werden door normale banken vaak niet kredietwaardig bevonden. Hierdoor waren ze afhankelijk van kredieten van handelaren (toeleveranciers en afnemers) die vaak onvoordelig uitpakten. Deze 'kleine luyden' hadden daardoor weinig mogelijkheden om hun positie te verbeteren. Bij een misoogst hadden de boeren niet eens geld om zaaigoed te kopen.

Raiffeisen zag hierin een belangrijke oorzaak van hun slechte economische positie en brak een lans voor de oprichting van kredietcoöperaties. In Heddesdorf waar hij burgemeester was, spoorde hij de boeren aan tot samenwerking en stimuleerde ook de andere inwoners hun geld toe te vertrouwen aan een gezamenlijke bank op coöperatieve grondslag. In 1864 ontstond zo de eerste kredietcoöperatie.

Naast het hanteren van redelijke rentetarieven golden als uitgangspunten:

- onbeperkte aansprakelijkheid van de leden
- een lokaal beperkt werkgebied
- lage uitvoeringskosten
- reservering van de winst

Al snel kreeg dit voorbeeld navolging en verbreedde het werkkterrein van deze kredietcoöperaties zich ook naar gezamenlijke inkoop van bedrijfsbenodigdheden of afzet van producten. Ook stichtte men daarvoor aparte coöperaties. Deze ontwikkeling gold vooral voor Duitsland en Oostenrijk.

De hierna volgende schets van de ontwikkelingen in de landbouw, verklaart waarom in Nederland de eerste kredietcoöperatie pas in 1896 ontstond. In dat jaar werd de Coöperatieve Landbouwersbank en Handelsvereniging opgericht te Lonneker. Deze wordt beschouwd als de eerste coöperatieve bank naar voorbeeld van Raiffeisen. Al snel volgen in allerlei plaatsen boerenleenbanken en in 1898 ontstaan twee overkoepelende verenigingen: de Coöperatieve Vereniging van Raiffeisenbanken en Landbouwverenigingen te Utrecht (12 juni) en de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank te Eindhoven (24 december). Het jaar 1898 wordt beschouwd als de start van de huidige Rabobank, omdat deze in 1972 ontstaan is uit de fusie van de Coöperatieve Centrale Raiffeisenbank en de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank.

Ontwikkelingen in de Nederlandse landbouw

In Nederland werden met name de zandgronden (Overijssel, Gelderland, Noord-Brabant en Limburg) bevolkt door kleine boeren. Ze hadden eind vorige eeuw veel te lijden onder de import van goedkoop graan uit Amerika. Daar was de mechanisatie van de landbouw op gang gekomen, mede dankzij de uitvinding van kunstmest. Het vrije markt mechanisme was voor deze kleine boeren een grote bedreiging. Deze periode (1875-1895) wordt ook wel aangeduid met 'de grote landbouwcrisis'.

De kleine boeren leefden in die tijd in grote armoede. Dankzij de inzet van het hele gezin en het feit dat men van eigen producten kon leven, konden ze net het hoofd boven water houden. De pot schafte aardappelen met zure saus, vlees was een grote luxe. Het heette dat als een boer een kip slachtte 'de boer ziek was, of de kip'. De mechanisatie van de landbouw ging aan deze keuterboeren voorbij omdat men eenvoudigweg het geld niet had om te investeren.

Sinds midden vorige eeuw waren er Maatschappijen voor Landbouw opgericht, veelal door notabelen en grootgrondbezitters. Zij richtten zich vooral op betere scholing van de boeren. De Maatschappijen dachten de landbouwcrisis te bezweren door overheidsbescherming van de binnenlandse markt. Dat laatste ging echter geheel in tegen de overheersende vrije markt gedachte.

Het waren de plaatselijk en regionaal opgerichte boerenbonden die eind vorige eeuw via samenwerking een uitweg zochten voor de crisis. Zij begonnen vanaf 1895 met het gezamenlijk opzetten van coöperaties voor krediet, verzekering (een 'Onderlinge'), aankoop van voeders en meststoffen en verkoop van de producten van land-, tuinbouw en veeteelt. Doorgaans werden meerdere activiteiten door één coöperatie ontpleoid, later werden ze landbouwcoöperatie genoemd.

De eerste aankoopvereniging van kunstmeststoffen en andere bedrijfsbenodigdheden was die in het Zeeuwse Aardenburg (1877). De eerste coöperatie die verwerking van landbouwproducten oppakte, was de zuivelfabriek in het Friese Warga (1886). Een groenteveiling volgde in 1887, aardappelmeelfabriek in 1898, suikerfabriek en strokartonfabriek in 1899, slachthuis in 1902, fruitveiling in 1904 en bloemenvveiling in 1912. De leden hadden een leveringsplicht aan deze 'afzetcoöperaties'.

Een mooi voorbeeld is de betrokkenheid van Pater van den Elsen bij de oprichting van de Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond. Via deze bond zette hij zich in voor het opzetten van plaatselijke afdelingen om de samenwerking tussen boeren te bevorderen. Er werd daarbij een fors beroep gedaan op geestelijken en leden van de kerk die de boeren bezochten. Zij konden ook de kennis van coöperatieve verenigingen aanreiken en helpen bij het opzetten ervan door bestuursleden te leveren. De inzet van de pater was vooral om de boeren een menswaardig bestaan te bieden en de geestelijke ontplooiing te bevorderen, die door de grote armoede nogal in het gedrang kwam. Men moest aan de christelijke plichten voldoen, wilde men

lid kunnen worden. Aan de boerenorganisaties verbond hij geestelijke adviseurs die de sociale en godsdienstige vorming moesten ondersteunen. Aan het eind van zijn leven signaleerde hij spijtig dat de verbetering van de materiële welstand onvoldoende had geleid tot groei in zedelijk opzicht.

Sindsdien is de landbouw bij uitstek de sector geweest waar de coöperatie zich heeft ontplooid. Dit heeft geleid tot een bonte verzameling van coöperaties en verenigingen, ten dele gescheiden naar geloofsrichting, die elkaar soms hevig beconcurrerden. Na de oorlog hebben fusies en samenwerking geleid tot schaalvergroting.

De samenwerking op het platteland was soms zeer kleinschalig, zoals de boeren die gezamenlijk een fokstier exploiteerden in een stierenvereniging. Of een informele vereniging die ontstond rond de gezamenlijke aanschaf van een broedmachine. Landbouwcoöperaties deden ook aan voorlichting en dienstverlening. Een voorbeeld van het laatste is het sexen van eendagskuikens aan huis.

De coöperaties in Nederland anno 1998

Op dit moment zijn er in Nederland 5.530 coöperaties bij de Kamers van Koophandel geregistreerd, erg weinig in vergelijking met de 446.000 BV's. Het aantal is de laatste jaren flink afgenomen, in 1990 waren er nog 6.085. Niettemin is de aandacht voor het fenomeen coöperatie weer groeiende. Onder meer in de landbouwsector waar nieuwe initiatieven ontstaan, nu veestapel en mestproductie beperkingen krijgen opgelegd. Gelet op de historie ligt het voor de hand dat zulke nieuwe activiteiten ondergebracht worden in coöperaties.

Recente initiatieven in coöperatievorm

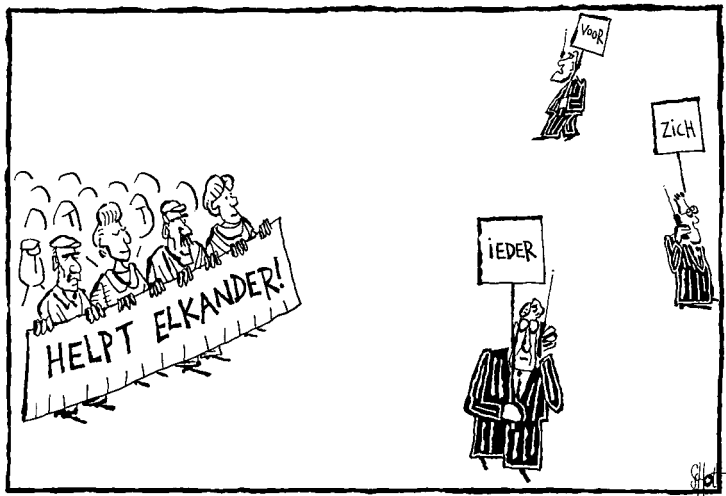
Milieucoöperaties: boeren in een gebied met beschermwaardig natuurschoon hebben moeite met strenge milieuvoorschriften. Zij zien wél kans op andere wijze de doelstelling van milieubeheer dichterbij te brengen. De minister heeft deze initiatieven gehonoreerd door versoepeling van de milieunormen toe te staan. De boeren brengen het gezamenlijk beheer van het gebied onder in een coöperatie, die als rechtspersoon afspraken maakt met het ministerie over het milieubeheer.

Financieringscoöperaties: voor de financiering van een gemeenschappelijk initiatief kan een coöperatie worden opgericht. De leden/donateurs dragen bij in het benodigde kapitaal en kunnen bij verkregen inkomsten eventueel een winstuitkering krijgen. Denk aan het gezamenlijk financieren van een buurtbus met inkomsten uit de ritprijs; of het uitgeven van een boekje over een buurt.

Innovatiecoöperatie: in de regio West- en Midden Brabant hebben samenwerkende banken een coöperatie opgericht waarin zij activiteiten ontplooiën voor de hele regio om de ontwikkeling van het gebied te stimuleren. Onderzoek naar de aanwezige en mogelijke nieuwe functies worden verricht: agrarisch, transport, recreatie en toerisme en streekgeschiedenis. Door

voorlichting omtrent mogelijkheden en het organiseren van bijeenkomsten worden nieuwe initiatieven van ondernemers, instellingen en lokale overheid bevorderd.

Werkgelegenhedencoöperatie: in Noord-Oost Friesland is de coöperatie 'Alle Begin Is Moeilijk' (ABIM) opgericht. Ondernemers, instellingen en overheid zetten zich hier in voor het aan de slag helpen van werkloze HBO-ers in dit gebied. De fondsvorming en het uitgeven van aandelen daarvoor heeft bijzondere aandacht gehad.



Ook in talrijke andere sectoren zijn coöperaties aan te treffen. Naast de eerdergenoemde winkelketen zijn ze te vinden in de binnenvaart, aankoop scheepbenodigdheden, inkoop voor vissers, visafslag, taxibedrijven, uitvaartverzorging, melkslijters, uitzendwerk, woningbeheer en -exploitatie, vrije beroepsbeoefenaren (architecten, advocaten, dierenartsen), volkstuinbeheer, bedrijfsverzamelgebouwen, 'werkgemeenschappen', inkooporganisaties voor Turkse en Marokkaanse winkeliers en zelfs een 'wijncave' in Zuid-Limburg. Hierna gaan we in op de kleine coöperaties die een voorbeeld kunnen zijn voor samenwerking en ondernemingszin van bewoners en burgers.

De directeur van de coöperatieve arbeidsorganisatie: "Wij detacheren personeel bij werkgevers, en zijn dus te vergelijken met een uitzendbureau. Maar bij ons zijn de werknemers vanaf het begin in vaste dienst geweest, wat sinds kort nu ook bij uitzendbureaus kan. Behalve door een goede rechtspositie en beloning hebben wij ons ook altijd onderscheiden door de scholing van het personeel. De bedrijven waar het personeel gedetacheerd worden zijn onze leden. Onze coöperatieve grondslag komt tot uiting door de aandacht voor het personeel, dat betekent kwaliteit voor onze leden. Iets wat met een streven naar winstmaximalisatie voor onze eigen organisatie niet te combineren zou zijn geweest."

2.

DE KLEINE
COÖPERATIE

In dit hoofdstuk bekijken we enkele kleine coöperaties die een voorbeeld kunnen zijn voor het gebruik van deze rechtsvorm voor initiatieven en zelfredzaamheid van bewoners. Het gaat om werk- en woongemeenschappen, en een kinderopvang, die is voortgekomen uit een zelf gestart werkgelegenheidsproject. Ook bekijken we een voorgenomen coöperatie van buurtbeheer-bedrijven in Deventer, waar men uiteindelijk toch heeft gekozen voor een stichtingsvorm. Wat zijn daarvoor de redenen geweest? Verder laten we in een apart kader een praktijkdeskundige aan het woord. Maar eerst nog iets over 'de coöperatie' zelf.

Coöperatie: vereniging én onderneming

De coöperatie is een bijzonder soort vereniging, zij is namelijk tegelijkertijd onderneming.

Kenmerkend voor een vereniging is het democratische karakter ervan. Een vereniging heeft leden, die gezamenlijk de algemene ledenraad vormen. Dat is ook het hoogste beslissingsorgaan. In beginsel kan er dus geen besluit worden genomen dat niet door de meerderheid van de leden wordt gesteund.

Let op: de rechtsvormen vereniging en stichting zijn in de wet zo ruim omschreven, dat de praktische invulling ervan nauwelijks meer hoeft te verschillen van elkaar verschillen. Zo kan een stichting werken met donateurs, die bijvoorbeeld ook bestuursleden of Raad van Toezicht-leden bindend kunnen voordragen. En in een vereniging kan de ledenraad allerlei bevoegdheden aan het bestuur toekennen. Ook kan een vereniging behalve een bestuur een Raad van Commissarissen hebben.

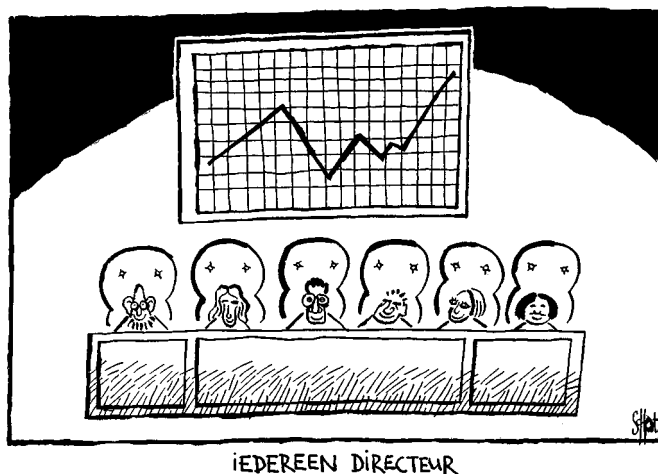
Deze wijze van besluitvorming heeft soms een nadeel, het kan de slagvaardigheid van de organisatie beperken. Als slagvaardigheid heel belangrijk is, kiest men eerder voor een stichting als rechtsvorm. Dat heeft een bestuur als hoogste orgaan waarin een beperkt aantal personen zitting hebben. Een stichting kan ook nog een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen hebben, die toezicht houdt op het bestuur en bestuursleden bijvoorbeeld kan schorsen. De stichting is doorgaans minder democratisch dan een vereniging.

De coöperatie is dus tevens onderneming. Een onderneming met als kenmerk dat die voordeel moet opleveren voor de leden. Net zoals andere ondernemingsvormen (zelfstandigen, maatschap en firma's, vennootschappen) kan ze winst maken. En over winst moet belasting worden betaald, voor een coöperatie op ongeveer dezelfde wijze als vennootschappen (35%).

Maar een coöperatie gaat doorgaans anders met 'winst' om. Soms wordt de winst bewust zo klein mogelijk gehouden. De leden krijgen dan een rechtstreeks voordeel omdat ze goedkoop goederen en diensten geleverd krijgen. Zij sparen dan kosten uit.

Een eventuele kleine winst wordt dan als eigen werkkapitaal gereserveerd, van waaruit bijvoorbeeld nieuwe gereedschappen worden bekostigd. Dit onder-

scheid, zeg maar 'niet streven naar winstmaximalisatie', is wat ook uit de historische voorbeelden van het eerste hoofdstuk blijkt. Samen met de democratische vorm maakt deze wat andere winstdoelstelling het ideële karakter uit van de coöperatie. Vaak wordt door de keuze van een coöperatieve rechtsvorm dit ideële karakter tot uitdrukking gebracht, in situaties waar men ook voor andere rechtsvormen had kunnen kiezen. In het volgende hoofdstuk gaan we wat verder in op de formele kant van de coöperatie.



Werkgemeenschap "De Klos" in "Leiden

De Coöperatieve Vereniging "De Klos" UA is opgericht in april 1983. Het kwam voort uit een initiatief (1982) van circa veertig krakers van een fabriekscomplex "Clos en Leembruggen", die een woonwerkgemeenschap wilden beginnen.

Werkgelegenheid was een belangrijke doelstelling in deze periode van grote werkloosheid, maar die wilde men wel op eigen wijze vorm geven. De initiatiefnemers van 'De Klos' wilden in het complex onder meer een theatterruimte onderbrengen, een schildersatelier, glasblazerij, recycling-onderhoud en een psychiatrisch inloophuis. De gemeente besloot echter tot sloop van het complex. Bij gebrek aan een eigen gebouw liep het aantal initiatiefnemers nogal terug.

De gemeente stelt als voorwaarde voor eventuele ondersteuning dat de groep een rechtsvorm aanneemt, en een beschrijving levert van activiteiten met een financiële onderbouwing.

Gedacht wordt over een soort bedrijfsverzamelgebouw met afzonderlijke werkplaatsen. Die moeten echter door alle deelnemers gebruikt kunnen worden, en de productiemiddelen moeten samen beheerd worden. De werkplaatsen hebben geen winstoogmerk. Verder is het de bedoeling dat de deelnemers een eigen bedrijf voeren. En om het zo democratisch mogelijk vorm te geven, besluit men

tot het oprichten van een coöperatie.

Er wordt niet al te veel vastgelegd in de statuten, omdat het beleid gaandeweg door de leden moet worden ingevuld. En puur omdat het moet worden een bestuur aangewezen. In de statuten wordt onderscheid gemaakt tussen bedrijven en leden. Er zijn bedrijfsvergaderingen waarbij per bedrijf een stem kan worden uitgebracht. Maar bij een bedrijf kunnen meerdere personen betrokken zijn. Die hebben in de ledenvergaderingen allen een stem.

Uit de statuten:

- *De vereniging heeft ten doel de bevordering van de belangen van de leden door middel van het verlenen van bijstand aan de leden en hun bedrijven alsmede door middel van het coördineren van activiteiten van de leden en hun bedrijven en voorts al hetgeen hiermede verband houdt; alsmede het creëren van een woon- en werksituatie waarin de collectiviteit van de leden en hun bedrijven voorop staat.*

Lidmaatschap en toetreding.

- *De aanvraag tot het lidmaatschap geschiedt schriftelijk bij het bestuur. Uit de aanvraag moet blijken dat de verzoeker/verzoekster kan toetreden tot een bedrijf van een der leden, dan wel bereid en in staat is zelf een bedrijf te beginnen. Het bestuur beslist over de toelating na verkregen toestemming van de eerstvolgende bedrijfsvergadering.*
- *Bij niet-toelating van iemand als lid kan de algemene ledenvergadering alsnog tot toelating besluiten. Een dergelijk verzoek aan de algemene ledenvergadering dient binnen één maand na ontvangst van het bericht van weigering schriftelijk te worden ingediend bij het bestuur en op de eerstvolgende algemene ledenvergadering behandeld te worden.*

Contributie.

- *Elk lid betaalt jaarlijks een contributie, welke een bepaald percentage bedraagt van de genoten inkomsten uit bedrijfsactiviteiten. Het percentage wordt jaarlijks door de algemene ledenvergadering vastgesteld op de eerste vergadering in het nieuwe boekjaar.*

En verder:

- *Elke aansprakelijkheid van de leden is uitgesloten*
- *Een lid dat in staat van faillissement is verklaard, kan het stemrecht niet uitoefenen.*
- *Een verzoek tot oprichting van een bedrijf door een lid dient schriftelijk te worden ingediend bij het bestuur.*

Na de formele oprichting van de coöperatie volgt een moeizame strijd met de gemeente om een passende ruimte te verwerven. Samen met andere groepen wordt een leegstaand deel van de marine zeevaartschool bezet. Hier worden allerlei activiteiten ontplooid: ontwikkelen van een robot, recycling winkel, zeefdrukkerij, filmstudio en het ontwerpen van kleding.

De gemeente blijft tamelijk onwillig en probeert de groep over te halen zich in een bedrijfspand te vestigen. Het regime van een dagelijks beheer en het bestuur aldaar, en het toetsen van activiteiten door de gemeentelijke sociale dienst, is alles behalve aantrekkelijk voor de groepsleden.

Zij willen zelf al lerend en werkend uitzoeken welke mogelijkheden er zijn om werk te scheppen, waarbij het collectief voorop staat.

Eind 1983 komt er zicht op een ander complex dat men kan betrekken. Er volgen onderhandelingen met de gemeente over indeling, verbouwing en financiering ervan met de gemeente.

Op het laatste moment tovert de gemeente de voorwaarde uit de hoed dat er niet gewoond mag worden. "Dat zou voorkruipen zijn op de wachtlijst voor herhuizing ..." Na heftige discussie en het vertrek van enkele leden, gaat de groep toch akkoord.

Door een stevige bijdrage te leveren aan de verbouwing (met behoud van uitkering) wordt de eerste jaren weinig huur betaald. Het pand wordt in september 1984 geopend. Een jaar daarna ontvangt de coöperatie een subsidie van het Koningin Juliana Fonds voor gereedschap en inventaris. De aanvraag was opgesteld met ondersteuning van Vrij Baan in Den Haag.

De coöperatie telt momenteel 20 leden met een bestuur van drie personen. Sinds de oprichting heeft de coöperatie 150 leden gehad. Het verloop bedraagt nu nog gemiddeld 1 lid/bedrijf per jaar. Nieuwe leden komen binnen via bekenden of via de starterswinkel.

De meeste bedrijven hebben een wat ambachtelijke inslag: een drukkerij, grafisch vormgever, meubelmaker, fotograaf etc.

De coöperatie is huurder van de gemeente en verhuurt door aan de bedrijven. De huurprijs is inmiddels tot marktprijs-niveau gestegen. Voorts beheert de coöperatie de inventaris en de gemeenschappelijke ruimte, zorgt voor onderhoud van het pand, en heeft een collectieve verzekering afgesloten. Ze heeft een kleine reserve 'in de dode hand'. Dat wil zeggen dat die reserve niet toekomt aan de leden, ook niet als ze vertrekken.

Coöperatieve werkgemeenschap "Duende" UA

Begonnen als kunstenaarsinitiatief, en op zoek naar atelierruimte, betrokken ze met z'n twaalf in 1984 een leegstaande school in het Nieuwe Westen in Rotterdam. Kraken was niet nodig, ze kregen de sleutel van de bewonersorganisatie en werden door de gemeentelijke autoriteiten gedoogd. Begin 1985 werd een coöperatie opgericht met uitgesloten aansprakelijkheid van de leden (UA). De kunstenaars kozen voor een coöperatie omdat ze wilden kunnen opereren als een vereniging, en de ruimte wilden open houden voor het ondernemen van activiteiten. De statuten van een andere woonwerkgemeenschap in Rotterdam "Utopia", die enige tijd eerder was opgericht, werden min of meer overgenomen.

Uit de statuten

Met het oog op zelfwerkzaamheid

- *Een lid is verplicht een door de algemene vergadering globaal te bepalen hoeveelheid tijd te besteden in overeenstemming met de doelstellingen van de vereniging*

Afbakening van gebruik en te ontplooiën activiteiten

- *De tot het gebouw of tot het complex van gebouwen behorende werkruimtes zijn uitsluitend bestemd voor het ontwikkelen van activiteiten die de goedkeuring van de algemene vergadering genieten*
- *Deze werkbestemming mag niet worden gewijzigd zonder schriftelijke toestemming van de algemene vergadering*

De wet biedt aan een verenigingslid de mogelijkheid om bij opgelegde lastenverzwaring onmiddellijk het lidmaatschap op te zeggen en zo de lastenverzwaring te ontlopen. In de statuten van Duende is deze mogelijkheid ingeperkt tot opzegging volgens de normale termijn van twee maanden.

In de periode 1985 - 1993 heeft Duende jaarlijks een tentoonstelling georganiseerd, waar ook gastkunstenaars bij waren betrokken. Gedurende die tijd werden ook diverse plannen opgesteld voor een meer permanent gebruik van het gebouw. Uiteindelijk moest men toch wijken vanwege sloop van de school en nieuwbouw van senioren woningen op die plek.

Toen het vertrek onvermijdelijk was, speurden de groepsleden op de fiets door de stad naar geschikte ruimte. Ieder van de twaalf leden moest een gebied afwerken. Uiteindelijk werd in Crooswijk een streekschool gevonden die leeg zou komen. Deze was aanmerkelijk groter dan de eerste lokatie, daarom werd in 1994 een samenwerking aangegaan met een andere kunstenaarsvereniging die ook nieuwe ruimte zocht: "Casco" met acht leden. Gestart werd met een gemeenschappelijk beheer door Duende en Casco, samen 20 leden.

Het nieuwe gebouw bood ruimte voor zeker 40 ateliers. Voor het aantrekken van nieuwe leden organiseerde men een open inschrijving. De geraamde 'huurprijs' werd op de deur van de betreffende ruimte gehangen, zodat gegadigden konden inschrijven.

Naast ateliers zijn er drie woonruimten voor gastkunstenaars gemaakt. De bewoners ervan zijn ook lid van de coöperatie. Als iemand voor enkele maanden weggaat mag het atelier onderverhuurd worden. Het verloop is laag, circa één persoon per jaar treedt uit. Een nieuwkomer hoeft zich niet in te kopen, evenmin als iemand die vertrekt een uitkoopsom meekrijgt. De coöperatie heeft vrijwel geen eigen vermogen.

Behalve beeldend kunstenaars zitten er nu filmers (inclusief filmlaboratorium en studio), een architect, een vormgever en decorbouwers. Het ruime schoolgebouw nodigt uit tot allerlei activiteiten en samenwerking tussen kunstenaars, die onderling wordt vorm gegeven. De coöperatie is minder dan voorheen de initiatief nemende of organiserende partij; zij is eerder voorwaarden scheppend.

De gemeente heeft inmiddels de school aangekocht van het Rijk voor 3 ton. Er wordt een gebruiksovereenkomst aangegaan voor 15 jaar, waarbij de kunstenaars huur betalen die bestemd is voor het onderhoud van het gebouw en het dekken van de vaste lasten. Een relatief lage huur is zo mogelijk. Deze bestaat uit een vast bedrag per ruimte van f150,- en een toeslag per vierkante meter. Ten dele wordt in onderhoud voorzien door zelfwerkzaamheid. De ingrepen die op

korte termijn nodig zijn worden voorgefinancierd door de gemeente.

De coöperatieve rechtsvorm wordt nu aangevuld. Er is een aparte 'stichting beheer' opgericht. Die beheert het deel van de totale huur dat bestemd is voor het groot-onderhoudsplan. Zij zorgt voor de aanbesteding van het werk en regelt de zaken met de gemeente. Hiervoor is gekozen in verband met de slagvaardigheid in besluitvorming en het apart afdekken van de risico's. Om dezelfde reden is voor het organiseren van kunst- evenementen een aparte stichting opgericht. De coöperatie wordt de adviesraad voor beide stichtingen. De leden van Casco treden toe als lid van coöperatie Duende.

Coöperatieve bewonersverenigingen "De Koevoet" en "Poli"

In 1979 was het landelijk nieuws dat het oude Rooms Katholieke Ziekenhuis (RKZ) te Groningen werd gekraakt. Het was een protest tegen het tekort aan woonruimte voor eenpersoons huishoudens in deze studentenstad. De krakers hadden geluk. Niet alleen zij vormden een blokkade voor de sloop van het RKZ. De aanvankelijke plannen om op het terrein eengezinswoningen te bouwen leden ook schipbreuk omdat de markt voor koopwoningen instortte. Dit schiep bij de gemeente en het ministerie de bereidheid zich in te zetten voor behoud van de panden en een regeling te treffen met de bewoners. Doelstelling van de bewoners was om lage woonlasten te realiseren, en ze mikten daarom op zelfbeheer en zelfwerkzaamheid. In 1982 kocht de gemeente de panden aan en gaf deze later in erfpacht aan Woningbouwvereniging Groningen. Deze is betrokken bij de plannen om de panden wind- en waterdicht te maken, hetgeen in 1987 met rijkssubsidie is gerealiseerd. De bewoners richtten twee coöperaties op, één voor de ziekenhuisgebouwen en één voor de gebouwen van de voormalige polikliniek. Voor het ziekenhuis is coöperatie De Koevoet de centrale rechtspersoon. Deze huurt van de woningbouwvereniging en verhuurt aan de leden/bewoners. Verder verhuurt ze aan een viertal stichtingen die activiteiten in het gebouw ontplooiën. Voor onderhoud en de technische dienst zijn twee aparte stichtingen in het leven geroepen.

De Coöperatieve bewonersvereniging "Poli" UA beheert de drie gebouwen van de polikliniek waarin 27 personen wonen. Doelstelling is het bieden van goedkope woonruimte. Bij de Poli bedraagt de huur voor alle ruimten f235,- per maand, ongeacht de omvang. Daaruit worden de beheerskosten, het onderhoud en de energie betaald, plus een kleine vergoeding voor Woningbouwvereniging Groningen. Een nieuwkomer, nadat deze door de ledenraad is "ingestemd", komt altijd binnen in de kleinste ruimte. Daarna schuif je door, wat doorgaans na één jaar het geval is. Er is een gemeenschappelijke kamer en keuken. De leden zijn verplicht jaarlijks één week te besteden aan onderhoudswerkzaamheden.

Coöperatieve vereniging "Het Kinderparadijs" U.A..

Deze coöperatie is in 1986 begonnen als een werkgelegenheidsproject in de Rotterdamse buurt Cool. Behalve kinderopvang voor onder andere gehandicapte kinderen, waren er ook plannen voor het zelf maken van kinderkleding en het bieden van expositieruimte voor kunstenaars. In algemene zin wilde men de zelfwerkzaamheid van kansloze vrouwen en jongeren uit de buurt bevorderen. Bij de

start was onduidelijk of bepaalde activiteiten zich zelf zouden kunnen bedruipen en of men voor gesubsidieerde arbeidsplaatsen in aanmerking kwam. Ook wilde men gezamenlijk behaald voordeel aanwenden voor nieuwe initiatieven en/of arbeidsplaatsen. Dit waren de redenen om voor de coöperatieve rechtsvorm te kiezen. Naast het feit dat in een coöperatie het gebruikelijker is dan bij een stichting dat werkers in het bestuur zitten.

Als enige is uiteindelijk de kinderopvang tot volle wasdom gekomen. De sterke punten van de opzet zijn dat kinderen met een handicap ook welkom zijn en deelnemen temidden van gewone kinderen. En er wordt maatwerk geleverd, men kan de kinderen ieder gewenst aantal uren onderbrengen.

Er is begonnen met vrijwilligers en daarna gesubsidieerde werkplekken. Zij hebben opleidingen gevolgd en inmiddels is de helft van de dertig medewerkers regulier betaalde beroepskracht. Daarnaast gaat het om Melkert-banen, en enkele JWG-plaatsen (thans WIW). De oprichtster en coördinatrice was aanvankelijk ook een onbetaalde kracht, maar heeft nu een betaalde functie als directeur.

De aanzet voor deze ontwikkeling kwam van de scholingsorganisatie voor werkzoekenden die voor kinderen van cursisten opvang zocht. Diverse instellingen hebben verder aan deze ontwikkeling bijgedragen door subsidies voor onder andere inventaris beschikbaar te stellen. Via de gemeente zijn ook plaatsen aan bedrijven verkocht. Voor het Kinderparadijs gold dat als dubbele doelstelling:

- de werkgever kan vrouwen met kinderen een baan geven
- met dat geld wordt een bijdrage geleverd aan het terugdringen van de werkloosheid

Inmiddels worden de opvangplaatsen volledig bekostigd uit de vergoedingen voor bedrijfsplaatsen. En er is een tweede vestiging in een buitenwijk bijgekomen. In totaal kunnen er circa 130 kinderen per dag opgevangen worden.

Vanwege de ideële doelstelling is de coöperatie vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Hieraan zal hebben bijgedragen de statutaire bepaling dat aan de leden geen uitkering uit de winst mag worden gedaan.

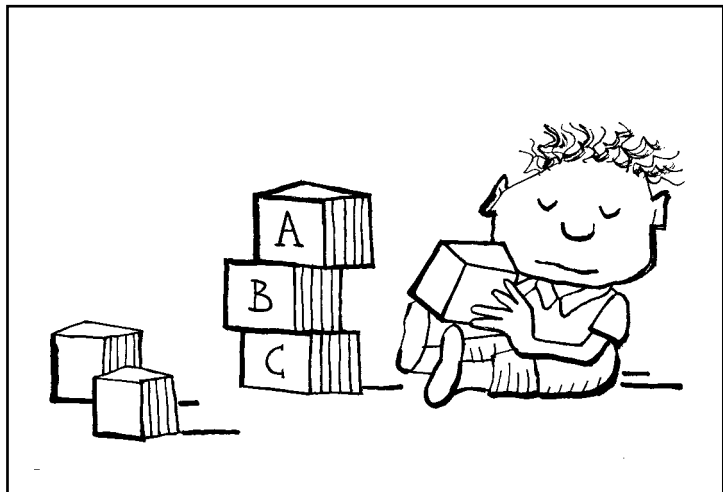
Uit de statuten

De vereniging heeft ten doel het bevorderen van de belangen van haar leden door:

- a. Kinderoppas voor korte duur voor zowel valide als gehandicapte kinderen van nul tot vijf jaar, waarbij de vereniging zich in de eerste plaats richt op kinderen van niet-werkende ouders waar nog geen voorziening voor is in de wijk;*
- b. Creëren van een voorziening voor vrouwen die borstvoeding geven om zo meer tijd te hebben voor het winkelen;*
- c. Contacten leggen tussen de ouders door middel van een koffiehoek;*
- d. Verkopen van zelfgemaakte kinderkleding ten behoeve van mensen met de kleine beurs, en naar behoefte aangepaste kleding voor gehandicapte kinderen;*

- e. Het stimuleren van jonge kunstenaars door hen in de gelegenheid te stellen hun werk te exposeren;*
- f. Het bevorderen van zelfwerkzaamheid van de medewerkers/sters en ouders/verzorgers;*
- g. Het bevorderen van de onderlinge samenhang tussen de verschillende projecten;*
- h. Het hergebruik van collectief voordeel voor betaalde arbeidsplaatsen en voor nieuwe initiatieven.*

In de huidige situatie komt de coöperatieve vorm niet meer tot uiting. De enige twee leden, tevens bestuursleden, zijn de oprichtster en haar man. Niettemin is het interessant te kijken naar de beginperiode. Toen maakte men onderscheid naar A-, B- en C-leden.



De A-leden waren de medewerk(st)ers, de B-leden de inwoners van de wijk en de C-leden de mensen van buiten de wijk die gebruik maakten van de opvang. Deze verschillende soorten leden hebben verschillend gewicht bij stemming in de algemene vergadering (achtereenvolgens 10, 5 en 1 stem). Verder is voor de coöperatie een aantal deelprojecten benoemd, waarvan de aard kan worden gewijzigd in overleg met A- en B-leden.

De praktijkdeskundige

We spreken met Hein de Haan, oprichter van CASA: Coöperatief Architectenburo voor de Stadsvernieuwing te Amsterdam UA. "De keuze voor een coöperatie was uit ideële gronden.", zegt Hein. "We vonden dat het eigendom en zeggenschap van de onderneming hoort te liggen bij de mensen die er werken." In het geval van CASA blijkt het om een werknemerscoöperatie te gaan: de leden zijn in loondienst van de coöperatie, Hein zelf is als freelancer verbonden. "De coöperatieve vorm stuitte op nogal wat onbegrip bij de notaris, die er nogal lang over deed om de statuten op te stellen. En anderen zeiden 'dat kan toch niet, er moet toch iemand de baas zijn'. Maar wij besloten alleen voor bewonersgroepen te werken, en daar kwam het juist goed over. Notarissen behandelen de coöperatie sowieso als een stiefkindje. En banken doen nogal moeilijk over de financiering van een coöperatie. Voor ons bedrijfskrediet hebben de architecten zich voor een bepaald bedrag persoonlijk aansprakelijk moeten stellen. Wat ik niet goed begrijp, want met BV's kan je veel makkelijker sjoemelen."

CASA is opgericht naar voorbeeld van de Koöperatieve Architecten Werkplaats in Groningen. Ze waren lid van de 'Vereniging van organisaties met verregaande vormen van werknemersparticipatie ABC'. En de 'Vereniging voor Participatief Ondernemen', die naast het bedingen van kortingen voor de leden, de werknemersparticipatie uitdroeg. Daarover zegt Hein: "Wekelijks hadden we uitgebreid bureau overleg. Daar kon eindeloos geouwehoerd worden. Op den duur ging dat toch te veel ten koste van het werk. En sommige mensen waren minder ideologisch bevoegen, en wilden eigenlijk de verantwoordelijkheid niet. Zo was in het begin iedereen lid van de coöperatie, de architecten en tekenaars, de boekhouder en secretaresse. Nu zijn alleen de architecten nog lid. De meeste nieuwe werknemers wilden gewoon een negen-tot-vijf-baan, en 's avonds de deur achter zich dicht kunnen trekken. Maar wat onze oorspronkelijke doelstellingen betreft hebben we het er beter van afgebracht dan ons Gronings voorbeeld; zij zijn inmiddels omgevormd tot BV. Wat overigens ook nog heel wat voeten in aarde blijkt te hebben."

CASA heeft veel gewerkt voor bewonersgroepen. "Wekelijks hielden we in de kroeg een gratis spreekuur. Dat was heel leuk, en je stak er veel van op. De bewonersorganisaties hadden een grote stem in de stadsvernieuwing. En door dat spreekuur werden wij vaak als architect naar voren geschoven." Ook heeft CASA zich veel ingezet voor woon- en kraakgroepen die in staat gesteld werden om hun gebouw voor permanente bewoning geschikt te maken. "Wij adviseerden omtrent haalbaarheid van lage woonlasten, minimale ingrepen en mogelijkheden voor zelfwerkzaamheid. Maar veelal maakten we volledige bouwplannen." De foto's aan de wand tonen opvallend geslaagde ontwerpen. "De beheersvorm is daarbij ook van belang.", vervolgt Hein "Dat kan bijvoorbeeld met een combinatie van beheersstichting en gebruikersvereniging. Maar in veel gevallen kwamen we voor deze woongroepen ook uit op de coöperatieve vorm. Je kan hem enerzijds gebruiken voor een situatie waarbij bewoners huurder zijn, en eventueel in aanmerking komen voor huursubsidie. Anderzijds voor een situatie waarbij bewoners mede-eigenaar zijn en hypotheekafrek kunnen krijgen. Beide binnen één coöperatie is ook zelfs mogelijk."

Buurtbeheer in Deventer: Cambio Company

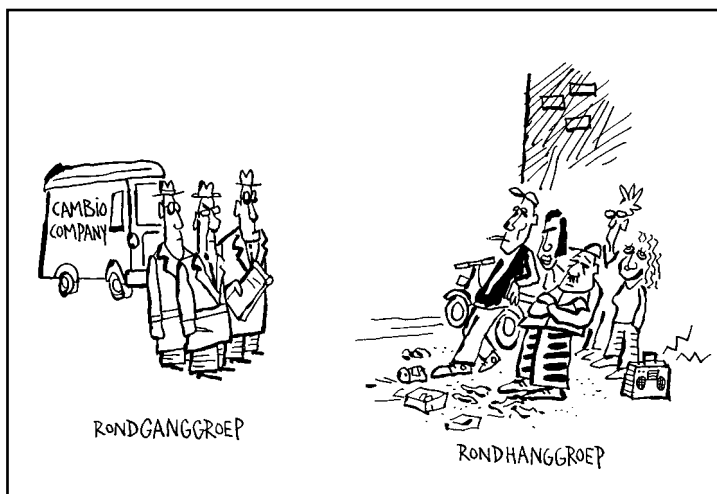
“Meer dan schone straten” is de slogan van het wijkmilieubedrijf. Dat klopt ook wel, want de doelen zijn:

- een schone woonomgeving
- werkgelegenheid in de buurt
- scholing
- bewonersbetrokkenheid.

Eind 1994 was het zover dat het twee jaar eerder geboren idee vanuit de buurt Rode Dorp / Driebergen kon worden gerealiseerd. Het ging om een wijkbedrijf met bewoners aan het roer. Bij de start heette het: “We worden ondernemer in eigen buurt. Als buurtgroep blijkt dat we goede en goedkope oplossingen kunnen bedenken; waarom zullen we deze ideeën niet te gelde maken? Niet ten behoeve van ons, maar de opbrengst moet weer terug naar de wijk.”

Met steun van het opbouwwerk en de werkplaats sociale vernieuwing van welzijnsinstelling Raster is het tot de oprichting van het bedrijf gekomen, met als rechtsvorm de stichting. In de haast waarin de organisatie moest worden opgebouwd, was de stichtingsvorm het snelst en goedkoopst te regelen. De gemeente verstrekte een startsubsidie die tot 1998 zal worden afgebouwd. Tegen die tijd moet Cambio zichzelf kunnen bedruipen door opdrachten te verwerven van woningbouwverenigingen, gemeentelijke diensten en scholen.

Volgens afspraak geeft Cambio de straten in de buurt elke maand een volledige veegbeurt. Dat gebeurt feitelijk vaker: 18 à 20 keer per jaar. Sommige plekken die gevoelig zijn voor vuilophoping krijgen extra aandacht. Verder organiseert Cambio schoonmaakacties samen met bewonersgroepen. De buurtbewoners zijn enthousiast over de resultaten.



Naast een projectleider voor 8 uur per week op normaal contract, zijn overige medewerkers op gesubsidieerde plaatsen of tijdelijk aangesteld: JWG-ers, Banenpoolers, Melkertbanen en vakantiewerkers. Daarnaast zijn er vrijwilligers werkzaam en stagiaires. De Cambio streeft ernaar vooral werkloze buurtbewoners aan arbeid en werkervaring te helpen.

Jaarlijks wordt met het Regionaal Onderwijs Centrum een scholingsvraag afgesproken. Zo hebben leden van de veegploeg een Afval en Milieucursus gevolgd. Sommige bestuurders hebben zelf een korte instructie voor medewerkers verzorgd (groen snoeien, berijden Cambio-karretje). En op hun beurt volgen bestuursleden ook cursussen, bijvoorbeeld in tekstverwerking en het uitvoeren van bestuurstaken. Bij de dagelijkse aansturing van de medewerkers speelt scholing ook een belangrijke rol: omgang met collega's, werkafspraken nakomen, e.d.

De bewonersbetrokkenheid komt tot uiting in de bestuursleden die elke buurt afvaardigt. Er vindt overleg met bewonersgroepen plaats en er is een rondganggroep die kijkt hoe de buurt er bijstaat. Ook worden er gezamenlijke schoonmaakacties gehouden. Cambio overlegt met buurtbewoners over het oplossen van woonomgevingsproblemen, zo nodig zwengelt ze discussie daarover zelf aan.

Op meerdere plaatsen in Deventer zijn inmiddels buurtbeheerbedrijven ontstaan, meestal met sterke betrokkenheid van bewoners, maar niet altijd met bewoners als formele oprichter. Naarmate de activiteiten in omvang toenemen en de afhankelijkheid van opdrachten groter wordt, ontstaat er een grotere belasting van de besturen. Zo vergt de begeleiding van het personeel veel aandacht en het werkgeverschap valt vaak zwaar. Zeker nu de wetgeving steeds meer verantwoordelijkheid inzake ziekte en arbeidsongeschiktheid bij de werkgevers legt. En bij de acquisitie lopen de bedrijven elkaar soms voor de voeten.

Dat heeft ertoe geleid dat een traject is ingezet om onder leiding van Raster tot bundeling van krachten te komen op het terrein van personeelsbeleid, werkgeverschap en acquisitie. Met behulp van Europese subsidie is daar een medewerker voor aangetrokken. Als onderdeel van dat traject is gekeken of het wenselijk is om de coöperatieve vorm te kiezen voor een centrale organisatie. De bestaande stichtingen zouden daarvan dan lid kunnen worden. Dat is een zogenoemde secundaire of top-coöperatie. Uiteindelijk is toch voor een stichting gekozen. De redenen zijn:

- administratief is het meer werk, omdat van de leden een aparte administratie moet worden bijgehouden; bij een stichting kan men de gezamenlijke activiteiten van de buurtbeheerbedrijven gewoon overnemen en bundelen
- het oprichten zelf is ingewikkelder, waaronder ook het regelen van de zeggenschap tegenover de slagvaardigheid van de organisatie
- over een eventuele winst moet vennootschapsbelasting worden betaald (35%), terwijl een stichting met een algemeen doel ("dienstverlening aan de wijk") dat niet hoeft; weliswaar kan een coöperatie belasting vermijden door haar winst nul te maken door deze uit te keren aan de leden, maar dat geldt alleen bij uitkering aan natuurlijke personen, niet bij uitkering aan een stichting. Overigens zijn coöperatie en stichting wel beide BTW verschuldigd.

De centraal op te richten stichting gaat werken met wijkunits die in de plaats komen van de stichtingen van de buurtbeheerbedrijven; deze laatste worden min of meer overbodig. De centrale stichting regelt ook de bewonersbetrokkenheid en aansturing vanuit de wijk. Daarvoor worden per unit bewonerspanels ingesteld, de "Cambio Amigoos", die de dienstverlening van de buurtbeheer-unit maandelijks bespreken.

3.

DE COÖPERATIE ALS RECHTSVORM

In dit hoofdstuk bespreken we de formele kant van de coöperatieve rechtsvorm, voor zover van belang voor kleine coöperaties. Daarbij zal de coöperatie worden vergeleken met andere rechtsvormen, zoals stichting, vereniging of ondernemingsvormen.

De verschillende soorten coöperaties

We hebben al gemeld dat de coöperatie in de wet globaal is omschreven. Dat maakt dat er veel ruimte is om een coöperatie naar eigen inzicht vorm te geven. In de praktijk bestaan dus ook vele varianten.

In het schema op de volgende bladzijde zijn de verschillende typen coöperatie geplaatst, gebaseerd op min of meer gangbare indelingen. De gehanteerde hoofdindeling is naar soort leden. De onderverdeling heeft betrekking op de soort activiteiten. De meeste typen zijn hiervóór reeds de revue gepasseerd. De met *) aangeduide categorie 'bewonerscoöperatie' wordt hier nieuw geïntroduceerd. Dat is het type waarvoor we hier een verkenning uitvoeren, maar dat in de praktijk nog amper bestaat.

De rechtsvorm

Een coöperatie is een rechtspersoon die moet worden opgericht bij notariële akte. De wet maakt onderscheid tussen coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij; een als vereniging functionerende verzekeringsmaatschappij. Ook onderscheidt de wet naar personeelsomvang en eigen vermogen zogenoemde grote coöperaties. Deze hebben verplicht een Raad van Commissarissen. De 'onderlinge' en de 'grote' coöperatie laten we hier verder buiten beschouwing.

In de naam moet de aanduiding coöperatief zijn opgenomen met aan het eind de afkorting die aangeeft welke vorm van aansprakelijkheid geldt voor de leden: WA (wettelijke aansprakelijkheid, lees 'volledige aansprakelijkheid'), UA (uitgesloten aansprakelijkheid) of BA (beperkte aansprakelijkheid). Als in de statuten de aansprakelijkheid niet nader wordt omschreven, geldt automatisch de WA-vorm.

Al eerder is aangegeven dat de coöperatie vereniging én onderneming is. De wettelijke bepalingen omtrent zeggenschap en besluitvorming van een vereniging zijn ook van toepassing op de coöperatie. Als we hierna van vereniging spreken geldt dat dus ook voor de coöperatie. Als we spreken over coöperatie is het alleen op deze rechtsvorm van toepassing.

Zeggenschap

De algemene vergadering is het hoogste orgaan binnen de vereniging. Voorzover de wet en de statuten niet anders voorschrijven, beschikt deze algemene vergadering over alle bevoegdheden. Een bevoegdheid die altijd blijft voorbehouden aan de algemene vergadering is het wijzigen van de statuten.

De algemene vergadering kan ook bestaan uit afgevaardigden. Deze moeten dan door de leden zijn gekozen. Op deze wijze kan de slagvaardigheid drastisch worden vergroot. Zo kan een buurtvereniging de algemene vergadering samenstellen door afgevaardigden per straat te laten verkiezen. Een wooncoöperatie met 300

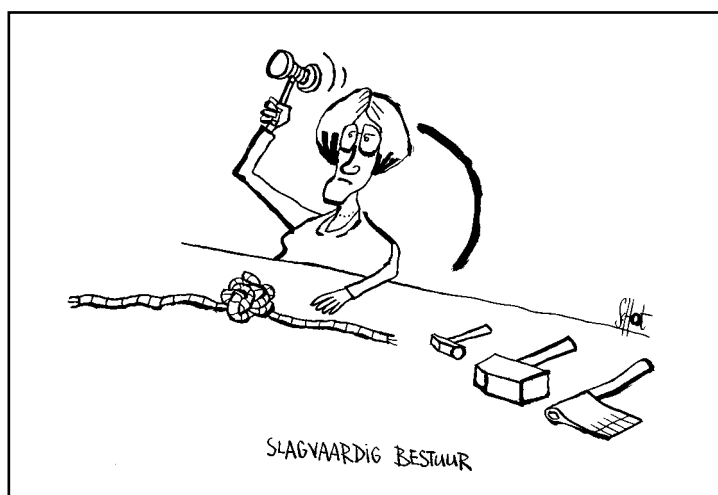
HOOFDINDELING	leden	ONDERVERDELING	activiteiten	voorbeelden
verbruikcoöperaties	consumenten / particuliere afnemers	inkoop coöperaties	gezamenlijke inkoop goederen	supermarkten
		dienstverlenende coöperaties	gezamenlijke inkoop diensten	uitvaartverzorging verzekering banken
		wooncoöperatie	verhuur	woongemeenschappen serviceflats coöp. woningbouw- verenigingen
		eigenaren woon- coöperatie	gezamenlijk onderhoud/beheer	coöp. vereniging van eigenaren
		bewonerscoöperatie	leefbaarheid/zelf- voorziening	*)
werknemers productie coöperaties	werknemers in dienst van de coöperatie		productie goederen en diensten	drukkerijen architectenbureau taxibedrijf bouwbedrijf
bedrijfscoöperaties	ondernemers	inkoopcoöperaties	gezamenlijke inkoop door bedrijven van	landbouwcoöperaties scheepsbenodigdheden
		dienstverlenende coöperaties	gezamenlijke inkoop door bedrijven van diensten	loonbedrijven transportbedrijven banken/verzekeringen administratie exploitatie bedrijfsverzamelgebouw marketing en kwaliteitsbewaking
		afzelcoöperaties	aankoop van producten en verwerking ervan	zuivelcoöperaties slachthuizen aardappelmeelfabriek
		coöperatieve veilingen	verkoop en marketing via veiling	bloemenveiling groenteveiling
		ondernemers zijn lid en producent	productie- of eigenarencoöperaties	productie goederen en diensten
secundaire of top- coöperatie	coöperaties (of NV's)		management/ beheer/overgang naar fusie	grote ondernemingen

Mede gebaseerd op Ter Woorst (Teleac, 1989) en R.C.J. Galle (SMO, 1994)

leden zoals de bewoners van het voormalige ziekenhuis in Groningen, kan per sector van het gebouw afgevaardigden laten kiezen en zo de algemene vergadering tot bijvoorbeeld 30 terug brengen. In dat geval kan statutair wél worden vastgelegd dat bepaalde belangrijke besluiten aan een referendum onder alle leden moeten worden onderworpen. Bijvoorbeeld als het gaat om statutenwijziging.

Het bestuur wordt benoemd uit de leden van de vereniging. Dat geschiedt in beginsel door de algemene vergadering. Het bestuur mag voor minder dan de helft bestaan uit niet-leden, waarmee deskundigheid van buiten kan worden aangebracht. Deze 'externe bestuursleden' kunnen ook stemrecht hebben in de algemene vergadering.

In de statuten kan worden bepaald dat bepaalde geledingen of andere betrokkenen een bindende voordracht mogen doen voor een bestuurszetel. Maar met een twee-derde meerderheid kan de (algemene) vergadering die de benoeming verrijkt, zo'n benoeming weigeren.



Statutair kan aan het bestuur alle bevoegdheden van de algemene vergadering - behalve het wijzigen van statuten - worden toegekend; aankoop en verkoop van gebouwen, aangaan van contracten e.d. Als bij wijze van spreken alle bevoegdheden zijn toegekend aan het bestuur, dan blijft altijd de sanctiemogelijkheid over dat het orgaan dat het bestuur heeft benoemd, meestal de algemene ledenvergadering, het bestuur schorst of ontslaat. Dat ontslag kan altijd en direct, ook als de bestuurder(s) een arbeidsrechtelijke overeenkomst hebben, bijvoorbeeld als ze tevens directeur zijn.

Bij een belangentegenstelling tussen bestuurder(s) en de vereniging, kan de algemene vergadering iemand anders aanwijzen die de vereniging vertegenwoordigt.

Voor de coöperatie stelt de wet enkele regels omtrent een Raad van Commissarissen. Voor de vereniging niet, maar de mogelijke aanwezigheid van commissarissen bij een vereniging wordt in de wet wel genoemd. De statuten kunnen dus bepalen dat er een Raad van Commissarissen wordt ingesteld. De commissarissen van de coöperatie zien toe "op beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de rechtspersoon en de daarmee verbonden onderneming". Zij hebben de mogelijkheid bestuurders te schorsen, wat door de alge-

mene vergadering ongedaan gemaakt kan worden. Commissarissen hebben een raadgevende stem in de algemene vergadering. Statutair kunnen taak en bevoegdheden van de commissarissen verruimd worden.

De conclusie is dat een coöperatie vrijwel net zo slagvaardig kan worden gemaakt als een stichting; het vereist echter meer moeite om dat te regelen. Wél is er een fundamenteel verschil in 'macht' van het bestuur als het gaat om belangrijke kwesties. Bij een coöperatie is de kans kleiner dat er een belangrijk besluit valt dat tegen de wens van de meerderheid van de leden ingaat. Als de invloed van leden juist zo groot mogelijk moet zijn, dan is dat makkelijker te regelen in een vereniging/coöperatie.

Door een combinatie van rechtsvormen, zoals bij werkgemeenschap Duende een stichting voor beheer van het groot onderhoud, kan je voor onderdelen de zeggenschap afzonderen. Op de overige terreinen houden de coöperatielieden dan de zeggenschap. Je kan hiervoor kiezen als die onderdelen voor het merendeel der leden minder belangrijk zijn. Zo voorkom je bijvoorbeeld dat als er moeilijke onderhandelingstrajecten zijn geweest op het laatste moment roet in het eten wordt gegooid. Een andere reden kan zijn dat je bepaalde risico's wilt afzonderen. Of omdat een contractpartij geen zaken wilt doen met een coöperatie, maar wel met een stichting.

Rechten en plichten van leden

Het lid worden en het opzeggen van het lidmaatschap kan worden vastgelegd in de statuten. Als dat niet gebeurt, schrijft de wet voor dat het bestuur leden kan toelaten en het lidmaatschap ook kan beëindigen. In beide gevallen is beroep op de algemene vergadering mogelijk. Dat geldt ook voor ontzetting van een lid, wat kan als een lid zich niet houdt aan statuten, reglementen of besluiten van de vereniging, of de vereniging op onredelijke wijze benadeelt. In afwachting van beroep op deze ontzetting is het lid geschorst. Uiteraard kan een lid ook zelf opzeggen.

De termijnen hierbij zijn eveneens geregeld bij wet, maar de statuten kunnen anders bepalen. Wel is bepaald dat de statuten nooit een langere opzegtermijn mogen stellen dan één boekjaar. En als "redelijkerwijs niet gevegd kan worden het lidmaatschap te laten voortduren" kan de beëindiging onmiddellijk ingaan.

Als een verenigingsbesluit de rechten van leden inperkt of de plichten verzwaaft, is dat grond voor een lid om onmiddellijk het lidmaatschap op te zeggen; dat moet dan binnen een maand nadat het besluit bekend is, gebeuren. De statuten mogen hierop uitzonderingen vaststellen, als ze nauwkeurig omschreven worden.

Omdat de leden van een coöperatie er tevens een zakelijke verbintenis mee aangaan, is de wetgeving hierover uitgebreider dan voor een vereniging. Zo kan een coöperatie niet louter door het nemen van een besluit de zakelijke overeenkomsten die met de leden zijn aangegaan, wijzigen. Daarvoor is nodig dat die zakelijke overeenkomst zelf die mogelijkheid uitdrukkelijk aangeeft. En het coöperatiebesluit moet schriftelijk aan de leden worden meegedeeld.

Als zo'n besluit ongunstig uitpakt voor een lid, geldt hetzelfde uitredingsrecht als

bij de vereniging. Maar ook de coöperatie mag hier statutair voorwaarden aan verbinden. De voorwaarden moeten "in overeenstemming zijn met doel en strekking van de coöperatie", en mogen "niet verder gaan dan geoorloofd", aldus het Burgerlijk Wetboek. Uitsluitel over wat hieronder verstaan moet worden, kan alleen via een uitspraak van de rechter worden verkregen.

Gebruikelijk is bij afzetcoöperaties en coöperatieve veilingen dat de leden verplicht zijn hun productie te verkopen aan de coöperatie. Hoe de prijs bepaald wordt, kan statutair zijn vastgelegd. Een afnameplicht, bijvoorbeeld bij verbruikscoöperaties is daarentegen uitzonderlijk, want moeilijk controleerbaar.

Over het algemeen heeft het weinig zin om verplichtingen op te nemen die niet controleerbaar zijn. Hooguit kan je dan een bedoeling vastleggen in algemene termen, zoals een hoeveelheid tijd te besteden aan onderhoud. Maar het zal meer door sociale controle zijn dat men het nakomt, dan dat het juridisch afdwingbaar is. Wel kan het helpen om voor het niet of onvoldoende nakomen van verplichtingen het bestuur de bevoegdheid te geven dat te beoordelen en eventueel de geleden schade vast te stellen. Het lid is dan verplicht deze schade te betalen. Blijft hij/zij in gebreke, dan kan dat een grond zijn voor beëindiging van het lidmaatschap.

Bij beperkte aansprakelijkheid (BA) of bij volledige zogeheten wettelijke aansprakelijkheid (WA) moet het aanmelden en opzeggen van het lidmaatschap schriftelijk worden vastgelegd en moet een ledenlijst worden bijgehouden die wordt neergelegd bij de Kamer van Koophandel.

Financiën

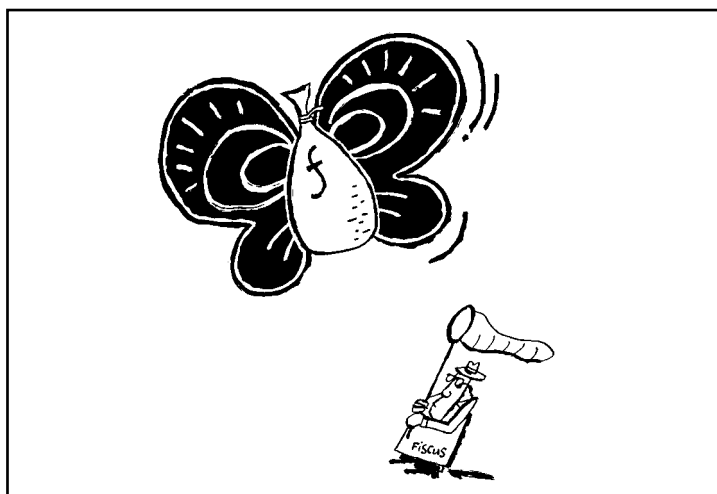
De vraag of een coöperatieve ondernemingsvorm fiscaal en financieel aantrekkelijker is dan andere, laat zich niet eenvoudig beantwoorden. Daar komt bij dat de belastingregels rond de coöperatie volop ter discussie staan, en over enige tijd weer kunnen veranderen. Voor een kleine coöperatie zijn echter lang niet alle zaken van belang. We beperken ons hier tot zaken die betrekking hebben op de kleine coöperatie.

Een coöperatie kan evenals de vennootschap aansprakelijkheid beperken. Dat is een belangrijk voordeel ten opzichte van de zelfstandige ondernemersvorm (maatschap, firma). Maar anders dan de vennootschap is voor de coöperatie geen startkapitaal vereist en is het oprichten eenvoudiger. De belasting over de winst is voor coöperatie en vennootschap dezelfde (35%).

De coöperatie hoeft echter geen belasting te betalen over winst die zij uitkeert aan haar leden. Maar dat geldt alleen als die leden natuurlijke personen zijn, dus geen andere rechtspersonen als verenigingen, stichting e.d. Ook moeten de leden zelf ondernemer zijn. En de hoogte van de winstuitkering moet verband houden met de omvang van de transacties tussen het lid en de coöperatie. In dat geval betaalt alleen het lid inkomstenbelasting over de winstuitkering en wordt dubbele belasting heffing (ook heffing bij de coöperatie zelf) vermeden.

Dus als bij een werkgemeenschap zoals De Klos in Leiden het overschot (winst)

na afloop van een boekjaar aan de leden wordt terugbetaald naar rato van de bijdrage die ze aan de coöperatie hebben betaald, dan hoeft de coöperatie daarover geen winstbelasting te betalen.



Als een coöperatie een overschot (door de fiscus wordt dat als winst beschouwd) wil reserveren als werkkapitaal, is er wel belasting over verschuldigd. Dat is een belangrijk nadeel ten opzichte van een stichting of een vereniging. Deze moeten hun overschotten aanwenden voor de eigen doelstellingen en mogen geen winstuitkeringen doen, maar zijn meestal vrijgesteld van belasting over hun 'winst'. Een 'overschot' van een coöperatie kan wel worden gereserveerd voor later te verwachten grote uitgaven, zodat geen belasting verschuldigd is, maar dat is gebonden aan zekere voorwaarden. Een wooncoöperatie kan zo wel reserveren voor groot onderhoud aan de gebouwen.

Een kleine coöperatie kan meestal wel voorkomen dat er winst wordt gemaakt. Het is beter een klein tekort te laten ontstaan en dat te verrekenen met de leden, dan een overschot dat wordt uitgekeerd. Een andere vorm is om optimaal gebruik te maken van onkostenvergoedingen om winstuitkeringen te beperken.

Gesubsidieerde arbeid

Een apart punt van aandacht is het aantrekken van gesubsidieerde arbeidsplaatsen. Wat voorheen banenpoolplaatsen en JWG-ers waren, valt thans onder de Wet Inschakeling Werkzoekenden (WIW). De gemeente bepaalt wie voor de 'WIW-banen' en 'werkervaringsplaatsen' in aanmerking komt en waar gedetacheerd wordt, dat kan in principe in het bedrijfsleven en bij non-profit instellingen. Hier zal een coöperatieve rechtsvorm in beginsel geen bezwaar zijn. Gemeenten voeren meestal een beleid in de keuze van sectoren en activiteiten waaraan men prioriteit geeft. Bijvoorbeeld een bepaald aantal plaatsen in de 'zorgsector' of voor

'beveiliging'. Het hangt dan van de activiteiten van de coöperatie af of deze in aanmerking komt.

Bij Melkert-banen worden twee soorten onderscheiden. Melkert-2 met een lager subsidiebedrag en van tijdelijke duur, bestemd voor het bedrijfsleven. Melkert-1 voor de non-profit sector met een hogere subsidie en voor langere periode. Het hangt van de aard van de coöperatie af of deze in aanmerking kan komen voor een Melkert-1 plaats of een Melkert-2 plaats. De coöperatieve kinderopvang 'Het kinderparadijs' maakt gebruik van Melkert-1 plaatsen. Dus als het sociale karakter van de coöperatie overheerst, zal men ook voor Melkert-1 banen in aanmerking kunnen komen.

Ontvangers van uitkeringen

Ook een punt van aandacht voor een 'bewonerscoöperatie' is de deelname van bijstandsontvangers. De deelname op zich zal geen probleem vormen, omdat inmiddels het sociale activeringsbeleid maatschappelijke deelname juist stimuleert, bijvoorbeeld in de vorm van vrijwilligerswerk. Vaak worden daaraan ook nog onkostenvergoedingen verbonden. Dit hangt af van het gemeentelijk beleid. In Rotterdam ontvangen zogeheten OK-deelnemers (vrijwilligers) van de sociale dienst f100,- per maand aan onkostenvergoeding. Dit is gebaseerd op de fiscaal vrijgestelde onkostenvergoeding voor vrijwilligers van f1200,- per jaar.

Tegen deelname die (formeel) buiten normale werktijden valt, kan geen enkele uitkeringsinstantie bezwaar maken. Anders ligt dat met eventuele winstuitkeringen, die als bijverdiensten kunnen worden aangemerkt. Door geen winstuitkeringen te doen, of bepaalde leden, zoals vrijwilligers, ervan uit te sluiten, is dit te ondervangen. Bijstandsontvangers die vrijwilliger zijn, mogen (meestal) wel onkostenvergoedingen krijgen. Het is dus raadzaam een eventuele uitkering tot aan het vrijgestelde bedrag als onkostenvergoeding aan te merken. Het is dan ook geen winst en voor dat deel ook niet onderhevig aan eventuele vennootschapsbelasting.

Nog beter is het om niet alleen te kijken naar eventuele beperkingen die een bijstandsregeling oplegt, maar ook naar waar mogelijke voordelen voor een uitkerende instantie optreden. Als vrouwen in de bijstand gezamenlijk hun eigen kinderopvang organiseren, wat hen bijvoorbeeld in staat stelt om cursussen te volgen, betekent dat er geen beroep wordt gedaan op eventuele professionele kinderopvangplaatsen. Als een woongemeenschap een centrale was-ruimte inricht kan een eventuele gemeentelijke bijdrage voor de aanschaf van een gemeenschappelijke wasmachine worden afgewogen tegen tienmaal een beroep op bijzondere bijstand, als de bijstandsontvangers uit de woongroep ieder apart een wasmachine zouden moeten aanschaffen.

Niet altijd hoeven de inverdieneffecten neer te slaan bij de sociale dienst. Maar het bestaan van deze effecten kan een belangrijke reden zijn om soepele hantering van regels te claimen. Bijvoorbeeld als zelfbeheer en zelfwerkzaamheid bij onder-

houd lagere huren inhouden en tevens een lager beroep op huursubsidie; wat dan een argument is om die activiteiten met behoud van uitkering toe te staan. De Klos in Leiden heeft laten zien dat het klussen met behoud van uitkering aan het eigen bedrijfsverzamelgebouw mogelijk was. Het betekende lagere aanvangshuur en tevens lagere aanvangsinvestering in de eigen bedrijfjes, en dus een snellere uitgroei uit de bijstand.

Het is dus aan te raden de inverdieneffecten van zelfwerkzaamheid voor de overheid altijd goed voor het voetlicht te brengen in eventuele onderhandelingen met de gemeente.

Van bijstand naar “werkontwikkeling-coöperatie”

Een geheel andere situatie is als de coöperatie wordt opgezet om de leden te ondersteunen bij het voeren van een eigen onderneming. De bijstandswet voorziet in het starten van een eigen bedrijf met behoud van uitkering gedurende een bepaalde periode. Lidmaatschap van een coöperatie is dan geen enkel bezwaar.

Sterker nog, de coöperatie kan een uitstekend werkgelegenheidsinstrument zijn om starters te ondersteunen met allerlei faciliteiten. Bijvoorbeeld starters die het zonder coöperatie niet zelfstandig zouden redden. Een goede meubelmaker hoeft bijvoorbeeld geen goede verkoper te zijn. De gedachte hierbij is dat door de fiscale voordelen voor een zelfstandig ondernemer, het met een beperkte markt vraag nog mogelijk is een renderend bedrijfje op te zetten, wat in loondienst niet mogelijk is. Het bundelen van bepaalde functies, zoals acquisitie of het exploiteren van een winkel, kan dan maken dat deze ondernemers toch goed kunnen functioneren. In de coöperatie worden deze gebundelde functies dan ondergebracht. Ten dele ligt dit idee ook vaak ten grondslag aan bedrijfsverzamelgebouwen die door lokale overheden worden geïnitieerd. Als een coöperatie wordt opgezet om potentiële ondernemers te werven en via maatwerk ondersteunende functies te bieden, kan je spreken van een ‘werkontwikkeling-coöperatie’.

DE COÖPERATIE ALS VOERTUIG VOOR ONDERNEMENDE BURGERS

In dit hoofdstuk gaan we ons meer op de praktijk richten. We verkennen de terreinen waar de 'bewonerscoöperatie' (en mogelijke andere coöperatievormen) bruikbaar kunnen zijn voor burgers die zich samen willen inzetten om problemen aan te pakken. Vervolgens geven we een profiel van het ondernemingstraject van bewoners, zoals dat uit het tweede hoofdstuk naar voren is gekomen. Door uw situatie hiermee te vergelijken, kunt u nagaan of een bewonerscoöperatie voor de hand ligt. Maar ook geeft het aandachtspunten waarop gelet moet worden. Met behulp van het schema aan het eind valt snel te beoordelen of de coöperatieve rechtsvorm de voorkeur geniet boven een vereniging of stichting. In de bijlage is een stappenplan opgenomen voor het oprichten van een coöperatie (vereniging of stichting).

Terreinen die in aanmerking komen

Zonder te pretenderen dat we volledig zijn, willen we hier enkele terreinen noemen waarop bewonersactiviteiten zich kunnen richten en waarbij een coöperatie een geschikte rechtsvorm kan zijn.

Wonen

Vormen van groepswonen lenen zich voor de coöperatieve vorm, zoals ook gebleken is in de beschreven voorbeelden. Bij een combinatie met werkvoorzieningen ligt dat het meest voor de hand. Behalve het in gebruik nemen van leegstaande gebouwen, kan ook gedacht worden in het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwbouw. Groepswonen voor ouderen is een terrein dat volop in ontwikkeling is. De mogelijke mengvorm van huur en koop binnen de coöperatie, kan een extra argument zijn.

Opknappen en onderhoud in zelfbeheer van panden waarvan de verhuurder vindt dat een normale exploitatie niet meer loont. Dit kan leiden tot behoud van panden met lage huur, daar waar de eigenaar voor sloop en nieuwbouw opteert. Of alleen het klein onderhoud voor eigen rekening nemen om huurverlaging te bewerkstelligen, dan wel de schoonmaak van gemeenschappelijke ruimten verzorgen.

In een buurt met allemaal kleine koophuisjes hebben bewoners een vereniging opgericht om gezamenlijk het opknappen van de woningen gestalte te geven. Zo konden ze gunstiger voorwaarden bedingen bij de gemeente voor de subsidie ten behoeve van de particuliere woningverbetering. Men kon eigen deskundigen aantrekken waardoor de gezamenlijke aanbesteding van het werk goedkoper kon, de voortgang en kwaliteit beter werden bewaakt en er ruimte was ingebouwd voor zelfwerkzaamheid. Dit idee kan verder worden uitgebouwd. Bijvoorbeeld als zelfwerkzaamheid ook kan worden ingezet voor andere dan de eigen woning, en zo kan leiden tot het terugverdienen van eigen kosten. Of als de in de buurt wonende loodgieter, timmerman e.d. worden ingeschakeld. In zo'n geval is de coöperatie aan te bevelen.

Aan het wonen gekoppelde dienstverlening die met (deels) vrijwillige inzet kostendekkend wordt georganiseerd. Bij groepswonen voor ouderen, waar men de organisatie in eigen hand wil houden, zijn dergelijke ontwikkelingen gaande. Een centrale wasserij, maaltijdverzorging, onderhoudsklusjes, hondenuitlaat, tuinonderhoud en vervoer zijn voorbeelden van gemeenschappelijk georganiseerde activiteiten.

Woonomgeving/leefbaarheid

Het beschreven buurtbeheerbedrijf De Cambio Company was aanvankelijk bedoeld als coöperatie, maar is een stichting geworden. Als de kring van potentiële opdrachtgevers was verruimd naar de commerciële sector, zoals winkeliers, had de coöperatieve vorm meer voor de hand gelegen. Of als bijvoorbeeld bewaking/toezicht als activiteit was opgepakt.



Er zijn voorbeelden waar bewoners besluiten het openbaar groen zelf te onderhouden, uit onvrede met het schrale gemeentelijke onderhoud. De gemeente spaart daardoor kosten uit en stelt middelen aan de bewoners ter beschikking. Doorgaans zijn er dan enkele bewoners die er lol in hebben het onderhoud voor hun rekening te nemen. Als zij daarnaast ook voor particulieren tegen (geringe) betaling het tuinonderhoud gaan verzorgen, kan een coöperatieve vorm zijn aangewezen.

Voorzieningen

Door bezuinigingen of andere ontwikkelingen vervallen soms voorzieningen waaraan de bewoners zeer gehecht zijn. Door vrijwillige inzet pakt men de exploitatie zelf op. Zo is in Amsterdam een badhuis dat door de gemeente werd gesloten in exploitatie genomen door de buurtbewoners. Een zwembad in Deventer kende een gelijke historie. Een ongebruikte en onbeheerde historische molen in Utrecht

werd door buurtbewoners nieuw leven ingeblazen. En een basisschool die in een kleine dorpskern werd opgeheven, is omgevormd tot een door de bewoners gerund buurthuis en jongerensociëteit.

In bepaalde gevallen kan een coöperatieve vorm zijn aangewezen. Bijvoorbeeld als er eigen inkomsten gegeneerd worden in combinatie met het deels belonen van inzet van de deelnemers. Of als een deel der activiteiten door ondernemers worden verricht (kantine-exploitant, verkoopartikelen). Een andere variant is de gezamenlijke financiering van een voorziening, zoals een door vrijwilligers te rijden wijkbus; tegenover een aandeel in de financiering worden gebruiksrechten toegekend.

Moedercentra

Het idee 'Moedercentrum' (MC) is in 1985 ontstaan in Duitsland. Sinds 1990 is in Nederland gewerkt aan de verspreiding van dit idee en inmiddels zijn er circa 10 MC's actief en bestaan er verder nog enkele initiatiefgroepen. MC's ontwikkelen zich rond vier pijlers:

- *Zelforganisatie: een eigen ruimte verwerven, deze beheren en zelf activiteiten organiseren*
- *Open aanbod: activiteiten en diensten ontstaan vanuit de deelnemers zelf*
- *Werk wordt beloond: als vrouwen vaste taken op zich nemen wordt dat beloond, in een (additionele) baan, incidentele vergoeding of gratis gebruik van faciliteiten*
- *Kinderen horen erbij: aandacht en opvang voor kinderen van deelnemende vrouwen.*

De MC's zijn vrijwel alle ontstaan in stadswijken met lage inkomens en een multiculturele bevolkingssamenstelling. De MC's willen moeders uit deze wijken aanspreken op hun eigen kracht en capaciteiten om de kwaliteit van het dagelijks bestaan te verbeteren. Er vindt uitwisseling van ervaringen plaats en wederzijdse ondersteuning op het terrein van opvoeding en gezondheid, en men neemt kennis van verschillende culturele gewoonten. Sommige vrouwen hebben een voortrekkersrol en organiseren activiteiten als catering, kinderopvang of fietslessen. Er worden cursussen 'leiding geven' gevolgd, of er worden samen met professionele instellingen bijeenkomsten belegd, bijvoorbeeld over opvoedingsondersteuning. Voor de deelnemende vrouwen betekent het een mogelijkheid om hun isolement te doorbreken, zelfvertrouwen te ontwikkelen, ervaringen op te doen en mogelijk iets te verdienen met waar je goed in bent. Een ontwikkeling die vaak de nodige tijd vergt, gelet op de scholingsachterstand die vele vrouwen hebben. Toch is op termijn denkbaar dat met de groeiende deelname, het ontplooiën van allerlei activiteiten die iets opleveren en het ontstaan van dragend kader de behoefte aan een eigen formele rechtsvorm ontstaat.

Recreatie, vrije tijd

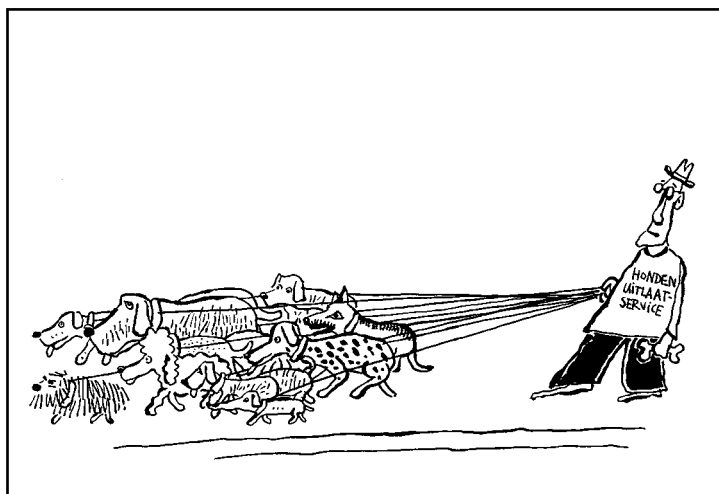
Er zijn voorbeelden waarbij bewoners een voor weinig geld ter beschikking gestelde boot opgeknapt hebben om er rondvaarten mee te kunnen maken. Buurtbewoners en leden/donateurs mogen een paar keer per jaar gratis mee. Voor het overige worden inkomsten verkregen uit rondvaarten voor toeristen.

Zo ook een door jongeren opgeknapte en onderhouden oude zeilboot in het kader van het opdoen van werkervaring en scholing. En waarmee groepsexcursies worden verzorgd voor het verwerven van inkomsten voor de bekostiging van de exploitatie. Uit de inkomsten wordt ook een zeilreisje betaald voor kinderen van niet-draagkrachtige ouders die anders nooit met vakantie kunnen.

Ook een goed voorbeeld is de auto-sleutelwerkplaats voor mensen met een smalle beurs. Op meerdere plaatsen zijn dergelijke initiatieven ontstaan om overlast van 'gesleutel op straat' tegen te gaan. Met een eenmalige subsidie is de gereedschapsinventaris dan aangeschaft. Een coöperatieve vorm is aan te bevelen als men kosten wil reduceren door gezamenlijke inkoop van onderdelen. En bijvoorbeeld inkomsten worden verkregen uit verhuur van de garagefaciliteiten aan niet-leden. Er zijn makkelijk andere voorbeelden te bedenken: gezamenlijke exploitatie van volkstuintjes als dagcamping, watersportactiviteiten, speeltuinvereniging, e.d.

Sociale dienstverlening

Ouders besluiten door zelfwerkzaamheid hun kinderopvang op voordelige wijze te organiseren. Allochtone vrouwen verzorgen catering voor verjaardagen en buurtfeesten, of koken voor alleenstaanden. De klussendienst voor ouderen, het tuinonderhoud, de hondenuitlaatservice of de babysitcentrale. Het zijn alle voorbeelden waarbij een combinatie kan optreden van vrijwillige en deels beloonde inzet enerzijds. En het bedienen van koopkrachtige en niet-koopkrachtige vraag anderzijds. In zo'n geval kan de coöperatieve vorm voorkeur genieten. Zo kunnen leden door eigen inzet aanspraak maken op service van andere leden, en wordt geld verdiend aan het bedienen van koopkrachtige vraag buiten de ledenkring.



Een bijzondere vorm is de ruilkring of LETS (Local Exchange Trade System). Daarbij wordt met rekeneenheden geruild tussen leden. De uitruil van vriendendiensten tussen de deelnemers wordt gestimuleerd door vraag en aanbod bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld via advertentiekraantjes. Eventueel kan de ruil zich ook uitstrekken tot inbreng van gebruikte goederen. Deze ruilvorm kan zich verheugen in toenemende belangstelling en lokale overheden zien hierin een goed instrument voor armoedebestrijding en sociale activering. Het onderbrengen van een ruilkring in coöperatieve vorm is vooral te overwegen als een combinatie gemaakt wordt met betaalde dienstverlening en/of verkoop aan buitenstaanders.

Werkgelegenheid

De beschreven werkgemeenschap De Klos is een voorbeeld waarbij (voor het merendeel) werkloze jongeren hun eigen bedrijfsverzamelgebouw van de grond hebben getild, tegelijk met het ontwikkelen van een eigen onderneming.

We hebben ook al even de mogelijkheid genoemd van een 'werkontwikkeling-coöperatie'. Die is te vergelijken met een buurtontwikkelingsmaatschappij, die evengoed in coöperatieve vorm kan worden gegoten.

Een coöperatie kan ook goed dienen ter ondersteuning van wat gemakshalve aan te duiden is met 'marginaal ondernemerschap'. Dit doet zich veel voor onder etnische ondernemers. Vanuit de eigen culturele achtergrond richt men zich eerder op zelfstandig ondernemerschap als bron van inkomen. Maar gebrekkige kennis van de Nederlandse regelgeving en beperkt inzicht in de marktmogelijkheden hier maken dat vele bedrijfjes een snelle ondergang tegemoet gaan. Bundeling van krachten, niet alleen op het terrein van inkoop maar ook op andere terreinen (assortimentskeuze, marketing, administratie) middels een coöperatieve samenwerkingsvorm, zou hier uitkomst kunnen bieden.



Een vierde variant is de leerwerkplaats voor jongeren die een zekere vakbekwaamheid vooral via het 'leren-door-doen' principe moeten verwerven; en bij voldoende ervaring kunnen doorstromen naar het bedrijfsleven. Door te werken aan opdrachten wordt die ervaring opgedaan. Zo kan de timmerwerkplaats speelgoed maken voor peuterspeelzalen tegen materiaalprijs. Maar ook een maatwerkballe aanleveren tegen gereduceerd tarief voor het buurthuis of tegen marktprijs voor een kantoor. En dat alles onder de bezielende leiding van enkele vakbekwame WAO-ers en vrijwilligers uit de buurt. De combinatie van sociale doelstelling en het verwerven van eigen inkomsten, deels tegen gereduceerd tarief deels commercieel, met een deel subsidie van overheidswege, en eventueel nog belonen van jongeren die in opleiding zijn, kan een coöperatieve vorm aantrekkelijk maken.

We overstijgen hiermee enigszins het domein dat we als typisch voor bewonersinitiatieven kunnen zien. Immers het is voor niet-professionals een grote uitdaging om dit soort zaken van de grond te trekken. Niettemin zijn drie van de vier voorbeelden aan de praktijk ontleend, als initiatieven die vanuit zelfredzaamheid van burgers en buurtbewoners zijn ontstaan.

Profiel van het ondernemingstraject van bewoners

Uit de beschreven voorbeelden van hoofdstuk 2 destilleren we enkele kenmerken van het traject dat de betrokkenen hebben afgelegd om vorm te geven aan het gezamenlijke doel. De lezer kan de eigen situatie hieraan spiegelen en er wellicht aandachtspunten aan ontlenuen.

- het gaat om meerdere personen die elkaar vinden in een gezamenlijk - dikwijls nog vaag - doel
- de weg waarlangs dat doel bereikt moet worden is zeker bij aanvang nog tamelijk onzeker
- de mensen willen zich actief inzetten om dat doel te bereiken, ieder met eigen kundigheden
- ze willen ook zelf verantwoordelijkheid dragen voor de organisatie en de uitwerking; dit stelt doorgaans bepaalde eisen aan de deskundigheid van het kader, of die deskundigheid moet gaandeweg worden verworven
- belangrijk is om tijdens de uitwerking de nodige aandacht te besteden aan onderlinge overeenstemming, de groep moet als eenheid kunnen blijven optreden
- creativiteit in het vinden van oplossingen is nodig
- vaak moet je onderhandelen met diverse partijen, waarvoor het nodig kan zijn om je duidelijk als (belangen)groep te manifesteren, teneinde een onderhandelingspositie te verwerven
- financiering (kosten en opbrengsten) is in het begin hoogst onzeker
- nodig is om een gezamenlijk (ondernemings)plan te maken voor de uitwerking, waarin onder meer aandacht voor:
 - te ontwikkelen activiteiten
 - strategie voor uitbouw en de tijdsplanning
 - hoe de leden daaraan bijdragen

- toedeling van taken en verantwoordelijkheden
- benodigde investeringen
- te verwachten inkomsten
- vergoedingen voor leden, ook op langere termijn
- alternatieve aanpak voor als doelen niet bereikt worden
- investeringen kunnen niet (volledig) gedragen worden door de groep zelf, maar moeten van buitenaf beschikbaar gesteld worden (subsidies voor inventaris, gebruik van gebouwen, e.d.)
- door vrijwillige onbetaalde inzet worden de eerste resultaten geboekt; die eerste resultaten zijn vaak ook voorwaarde voordat officiële instanties of markt-partijen je als partij willen erkennen
- de noodzaak een formele rechtspersoon te stichten ontstaat gaandeweg dit traject, doorgaans op het moment dat financiën geregeld moeten worden; bijvoorbeeld omdat inkomsten gegeneerd gaan worden of omdat financierings-afspraken met contractpartijen gemaakt moeten worden

Bekende valkuilen voor een gezamenlijke onderneming

- *geen duidelijk ondernemingsplan*
- *niet kijken naar de vraag*
- *te optimistische inschatting inkomsten*
- *onduidelijke verantwoordelijkheden*
- *relatie inzet-beloning onvoldoende doordacht*

Tot slot

We hebben u meegevoerd door coöperatieland. De aanleiding was enerzijds feestelijk. Het 100-jarig bestaan in 1998 van de Rabobank als een van de oudste coöperaties afkomstig uit de landbouwsector. Het jubileum volgt slechts enkele jaren na het eeuwfeest van de CO-OP, een kruideniersketen voortgekomen uit de verbruikскоöperaties die verbonden waren met de sociaal-democratie. Beide coöperaties stonden indertijd symbool voor zelfredzaamheid in moeilijke tijden. Deze mijlpalen illustreren dat coöperaties na honderd jaar nog springlevend kunnen zijn.

Anderzijds was de aanleiding verwondering. Verwondering over het feit dat de coöperatie vandaag de dag nog maar nauwelijks symbool is van zelfredzaamheid. Een constatering van het Landelijk Centrum Opbouwwerk, dat methodes onderzoekt die de zelfredzaamheid van burgers kunnen bevorderen.

Je kan je inderdaad afvragen waarom in vele Europese landen de coöperatie een grote vlucht heeft genomen (Italië, Spanje, Frankrijk, Engeland, Zweden) terwijl Nederland achterblijft. Engeland kent zelfs vele steunpunten die helpen bij het opzetten van coöperaties. Het antwoord op deze vraag vergt meer onderzoek dan binnen dit bestek past. We hopen u in ieder geval deelgenoot te hebben gemaakt van onze verwondering. En te hebben geïnspireerd om wegen van zelfredzaamheid te zoeken, al of niet met gebruikmaking van de coöperatieve rechtsvorm.

SELECTIESCHEMA RECHTSVORMEN

Wat in Uw situatie belangrijk is (selectiecriteria):	Stichting	Vereniging	Coöperatie
een klein bestuur dat alle verantwoordelijkheid draagt	+	-	-
makkelijk te realiseren gezamenlijke besluitvorming	-	+	+
sociale doelstelling uitdragen	+	0	-
activiteiten voor eigen groep / leden	-	+	+
non-profit karakter uitdragen	+	+	-
ondernemingskarakter uitdragen (of werkzaam in commerciële sector)	-	-	+
subsidies belangrijkste inkomstenbron	+	0	-
eigen bijdragen leden belangrijkste inkomstenbron (in geval van stichting 'donateurs')	0	+	0
opbrengsten uit activiteiten belangrijkste inkomstenbron	0	0	+
financiële mengvorm (ondernemer + werknemer, verhuurder + eigenaar)	-	-	+
belastingheffing zo makkelijk mogelijk voorkomen	+	+	-
leden nemen deel als zelfstandig ondernemer	-	0	+
deelname van uitkeringontvangers zo makkelijk mogelijk regelen (bij stichting is vaak erkenning als vrijwilliger nodig)	0	+	-
leden delen in de winst *)	-	-	+

- + deze rechtsvorm geniet voorkeur
- 0 neutraal
- deze rechtsvorm is ongunstig

Gebruik: bepaal welke selectiecriteria voor u belangrijk zijn. Geef de drie rechtsvormen 1 punt voor iedere plus en trek 1 punt af voor iedere min; een neutrale waarde levert geen punt. Als een bepaald criterium heel belangrijk is, kunt u ook 2 punten (of meer) optellen of aftrekken. De rechtsvorm met de meeste punten komt in beginsel in aanmerking. Als de drie rechtsvormen bijna nul scoren, wil dat zeggen dat de gekozen criteria tegenstrijdig zijn. Dan is te overwegen om een combinatie van rechtsvormen te kiezen, waar de verschillende activiteiten in worden ondergebracht.

*Het met *) gemerkte criterium is naar één kant doorslaggevend. Als er winst wordt uitgekeerd, komen stichting en vereniging niet in aanmerking. Als er geen winst wordt uitgekeerd, kunnen alle drie nog in aanmerking komen.*

STAPPENPLAN OPRICHTING ZELFORGANISATIE & COÖPERATIE

Stappenplan oprichting zelforganisatie & coöperatie

1. Bedenk hoe de na te streven doelen moeten worden omschreven.
2. Ten behoeve van wie worden deze doelen nagestreefd; is het aan te merken als een sociaal doel?
3. Welke (soorten) activiteiten ga je daarvoor ontplooiën?
4. Wie gaan daaraan bijdragen? Zijn er ondernemers bij of mensen die ernaar streven?
5. Stel een werkgroep in die een 'actieplan' gaat opstellen dat een antwoord moet geven op de volgende vragen:
 - wat zijn haalbare doelen en activiteiten, op welke termijn
 - wat voor uitvoeringsorganisatie is nodig
 - welke faciliteiten zijn nodig (ruimte, instrumenten, e.d.)
 - welke inkomstenbronnen zijn mogelijk
 - van welke instellingen/autoriteiten is medewerking gewenst; welke strategie is nodig om dat te bereiken
 - welke voorbereidingsperiode is nodig (en verdubbel die om teleurstellingen te voorkomen)
 - wat is de organisatie en taakverdeling bij de verdere voorbereiding; geef aan hoe alle betrokkenen op de hoogte gehouden worden van de vorderingen
6. Leg het actieplan voor aan betrokkenen voor instemming
7. Start met de voorbereidingen (informatie inwinnen, steun verwerven, publiciteit verzorgen, medewerking van instellingen/overheid verwerven, onderhandelen over voorwaarden e.d., en zoek andere mogelijkheden als reacties negatief zijn)
8. Stel met de verkregen informatie een ondernemingsplan op voor de uitvoering (zie hoofdstuk 4); dit geeft pas echt zicht op de financiële mogelijkheden. Verbouwplannen e.d. worden ook in dit stadium opgesteld.
9. Kies (met behulp van het schema in hoofdstuk 4) de meest geëigende rechtsvorm.
10. Leg ondernemingsplan en rechtsvormkeuze voor aan betrokkenen voor instemming.
11. Bepaal mede aan de hand van de beschrijving in hoofdstuk 3 en eventuele voorbeeldstatuten hoe je de volgende zaken wilt regelen:
 - op te nemen doelen en activiteiten (ruimte open laten voor nieuwe)
 - eventuele soorten leden

- samenstelling algemene ledenvergadering (ALV), eventuele afvaardiging
- samenstelling bestuur, wie mogen bestuursleden voordragen voor benoeming
- verdeling bevoegdheden tussen ALV (eventueel referendum onder leden in geval van afvaardiging) en bestuur
- rechten en plichten van leden, waaronder bijdragen van leden; gevolgen bij niet nakoming en wie beoordeelt dat
- wat te doen met eventuele winsten (reserveren, uitkeren, aan welke leden)
- welke zaken later bij huishoudelijk reglement worden geregeld, en hoe zo'n reglement wordt vastgesteld

12. Leg deze zaken voor aan betrokkenen en spreek af wie de formele oprichters worden (en eventueel wie als eerste bestuursleden zijn beoogd)

13. Stel de uiteindelijke keuzes op schrift en neem deze (met voorbeeldstatuten) mee naar een notaris. Houd rekening met notariskosten van f 450,- tot f 1000,- (maar claim het minimum op grond van het eigen voorwerk, gemaakte keuzes en voorbeeldstatuten, of vraag prijsvermindering op basis van sociale doelstelling en/of geringe draagkracht). Werk de details uit in overleg met de notaris en spreek af dat deze zorgt voor inschrijving bij de Kamer van Koophandel. Vraag enkele afschriften van de statuten.

14. Benoem de bestuursleden opdat deze met een afschrift van de statuten een bankrekening kunnen openen.

Succes gewenst met de 'gezamenlijke onderneming'!

VERANTWOORDING

Gebruikte literatuur:

Prof.mr. R.C.J. Galle: *"De coöperatieve ondernemingsvorm. Analyse van een krachtenbundeling"* (SMO, Den Haag 1994)

Ir. C.L. Provily: *"Samen werken. Werknemers en ondernemers in de Productie Coöperatie"* (Kluwer, Deventer 1974)

Prof.dr. L.G.M. Stevens & dr. J.J.M. Jansen: *"Grondslagen van het fiscale recht en de fiscale behandeling van coöperaties"*

Mr. J.B.W.M. Kemperink, mr. J.Th.L. Nillesen & mr. M.E. van Rossum: *"Operatie belastingheffing coöperatie"*

(In gebundelde uitgave van de Nationale Coöperatieve Raad, Den Haag 1997)

Prof.dr. G.J. ter Woorst: *"De coöperatie. Opzet, structuur en werkwijze"* (Stichting Teleac, Utrecht 1989)

"Samen de handen in een. Ontstaan van de N.C.B. en zijn coöperaties" (Stichting Boerenbondmuseum Pater van den Elsen, Gemert 1990)

Met dank aan:

Hein de Haan (CASA, Amsterdam)

Marco Terlouw (KLOS, Leiden)

Anke van der Helm (POLI, Groningen)

Liesbeth Bik (Duende, Rotterdam)

Anita Zevenbergen (Kinderparadijs, Rotterdam)

Ap van Straaten (RASTER, werkplaats sociale vernieuwing, Deventer)

L. van den Bremen (Deventer)

Het coöperatiemuseum (Schiedam)

Rabobank Nederland

IGG - Voogt, Wiertsema & van Veenen

Landelijk Centrum Opbouwwerk

Prinsegracht 51

2512 EX Den Haag

Telefoon (070) 3804431

