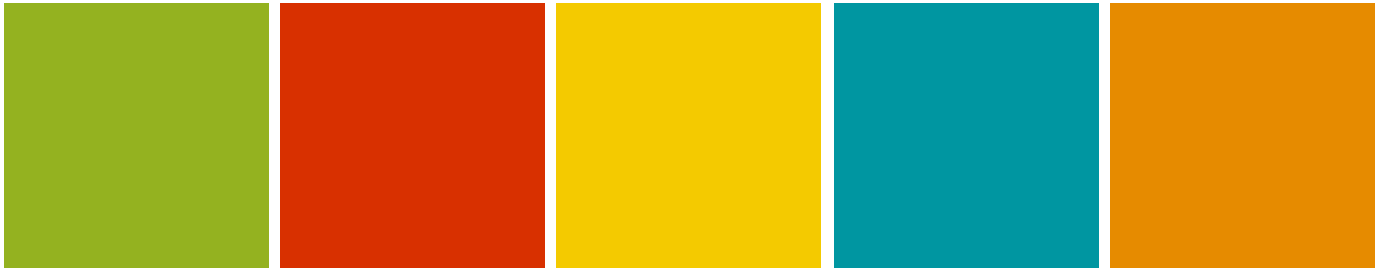




COÖPERATIEF BEWONERSBEDRIJF ZO DOE JE DAT!

Van de start tot een onderneming met meerwaarde voor de wijk



INHOUD

Voorwoord

DEEL 1: HANDBOEK

- 1 Coöperatief bewonersbedrijf in vogelvlucht** ▶
- 1.1 Coöperatief bewonersbedrijf, het begon in Breda ▶
- 1.2 Het belang van een coöperatief bewonersbedrijf ▶
- 1.3 Wat zijn de resultaten van een coöperatief bewonersbedrijf? ▶
- 1.4 Voor wie is een coöperatief bewonersbedrijf bedoeld? ▶

- 2 Aanpak Coöperatief bewonersbedrijf** ▶
- Fase 1 - Vooronderzoek** ▶
- 2.1.1 Op zoek naar deelnemers ▶
- 2.1.2 Marktonderzoek ▶
- 2.1.3 Stakeholders betrekken ▶
- 2.1.4 Locatie-onderzoek ▶
- 2.1.5 Formuleren uitgangspunten en besluitvorming ▶

- Fase 2 - Bedrijfsplan** ▶
- 2.2.1 Social impact ▶
- 2.2.2 Business model canvas ▶
- 2.2.3 Testen ▶
- 2.2.4 Financieel plan ▶
- 2.2.5 Afspraken met gemeente ▶
- 2.2.6 Besluitvorming ▶

- Fase 3 - Opstart bedrijf** ▶
- 2.3.1 Teambuilding ▶
- 2.3.2 Organisatie & governance ▶
- 2.3.3 Ontwikkel- en opleidingsmodel ▶
- 2.3.4 Huisvesting ▶
- 2.3.5 Marketing & communicatie ▶
- 2.3.6 Financiën ▶
- 2.3.7 Bedrijfsprocessen ▶
- 2.3.8 Overige zaken ▶



3 Praktijkervaringen

- 3.1 Inleiding
- 3.2 De start van het initiatief
- 3.3 Wat brengt deelnemers bij het coöperatieve bewonersbedrijf?
- 3.4 Het opstarten van het bedrijf
- 3.5 Samenwerkingsafspraken tussen gemeente en coöperatie
- 3.6 Ervaringen van de deelnemers

DEEL 2 - ACHTERGRONDINFORMATIE

4 Wat weten we over het coöperatief bewonersbedrijf en coöperatief ondernemen?

- 4.1 De verschillende vormen van coöperatief ondernemen
- 4.2 Samenhang tussen doelen en aanpak
- 4.3 Wat is er bekend uit onderzoek?
 - 4.3.1 Maatschappelijke participatie van bijstandsccliënten
 - 4.3.2 Motieven om te participeren
 - 4.3.3 Waarde voor de buurt
 - 4.3.4 Ruimte voor sociale innovatie
 - 4.3.5 Empowerment

5 Welke ruimte is er op basis van de wet voor coöperatief ondernemen?

- 5.1 Inleiding
 - 5.1.1 Nieuwe initiatieven
 - 5.1.2 Discussiepunten
 - 5.1.3 Omgekeerde toets
 - 5.1.4 Stapsgewijs
- 5.2 Omgekeerde toets bij voorbeelden die relevant zijn bij sociale coöperaties
 - 5.2.1 Ontheffing van sollicitatieverplichtingen
 - 5.2.2 Verrekenen van inkomsten

Bijlagen

Gebruikte literatuur

Colofon



VOORWOORD

In dit handboek beschrijven we de opzet en uitvoering van een coöperatief bewonersbedrijf. Doel van deze onderneming is om bewoners die op dit moment geen betaald werk hebben, de mogelijkheid te bieden om te participeren en zich te ontwikkelen om waar mogelijk de stap te maken naar betaald werk of opleiding. De coöperaties worden ontwikkeld in een wijk waar behoefte is aan een sociale voorziening, zoals een locatie waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten.

4

Het handboek is bedoeld voor sociaal ondernemers en (bewoners)-initiatieven die een coöperatief bewonersbedrijf willen opzetten. Daarnaast is het een handig ondersteuningsmiddel voor samenwerkingspartners van sociaal ondernemers die dergelijke initiatieven willen aanjagen en faciliteren, zoals gemeenten, welzijnsorganisaties en woningcorporaties. Binnen deze instanties is er soms een stevige interne trekker die zelf aan de slag gaat met de opzet van een coöperatief bewonersbedrijf. Of instanties en een sociaal ondernemer werken samen, waarbij de sociaal ondernemer invulling geeft aan de trekkersrol.

Het opzetten van een coöperatief bewonersbedrijf vergt doorzettingsvermogen en schakelen op verschillende disciplines. Samenwerken en netwerken is een voorwaarde om de juiste expertise in huis te halen en de voorwaarden te creëren waaronder het een succes kan worden.

In deel 1 presenteren we een stappenplan voor de opzet en bedrijfsvoering van een coöperatief bewonersbedrijf, gebaseerd op praktijkervaringen in Breda, Haarlem en Uden. We bieden handige tips voor de opstart van een bewonersbedrijf. We geven ook een inkijk in de praktijkervaringen van initiatieven in Breda, Haarlem en Uden. Deel 2 geeft de benodigde theoretische achtergrondinformatie over het coöperatief bewonersbedrijf en coöperatief ondernemen, inclusief het wettelijk kader.

DEEL 1 - HANDBOEK

1. Coöperatief bewonersbedrijf in vogelvlucht ►

Wij starten in Breda waar ONS Coöperatief is opgericht. Wat zijn de resultaten van een coöperatief bewonersbedrijf en waarom is het een oplossing? Wat willen we ermee bereiken en voor wie is dit bedoeld?

2. Aanpak coöperatief bewonersbedrijf ►

Wat zijn de benodigde stappen om een coöperatief bewonersbedrijf op te zetten, van vooronderzoek tot realisatie?

3. Praktijkervaringen ►

Wat zijn de ervaringen uit de praktijk? In dit hoofdstuk geven we een kijkje in de keuken van de bewonersbedrijven in Uden en Haarlem en geven we inzicht in de ervaring van de deelnemers.

DEEL 2 - ACHTERGRONDINFORMATIE

4. Wat weten we over het coöperatief bewonersbedrijf en coöperatief ondernemen? ►

Wat zijn verschillende vormen van coöperatief ondernemen? En hoe worden met de aanpak van een coöperatief bewonersbedrijf de doelen bereikt? Vervolgens geven we aan de hand van inzichten op basis van (literatuur)onderzoek een samenvatting van wat er bekend is over wat wel en niet werkt in de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij kijken we zowel vanuit het perspectief van de deelnemers als naar de waarde voor de buurt.

5. Welke ruimte is er op basis van de wet voor coöperatief ondernemen? ►

Steeds meer gemeenten bieden de ruimte aan uitkeringsgerechtigden om actief te zijn in sociale coöperaties. Het biedt hen de kans om hun talenten in te zetten en perspectief op werk te vergroten. Dat vraagt om lef en vertrouwen. Hoe kan maatwerk worden geboden op basis van de wet? Wat zijn werkbare oplossingen om coöperatief ondernemerschap op te zetten? Wat werkt wel en wat juist niet?





DEEL 1: HANDLEIDING

HOOFDSTUK 1

COÖPERATIEF BEWONERSBEDRIJF IN VOGELVLUCHT

6

Het begon in 2014 in Breda, met ONS Coöperatief, een bewonersbedrijf waarin mensen met een uitkering werken die een gering perspectief hebben om op eigen kracht werk te vinden, te participeren en zich te ontwikkelen. De coöperatie is gevestigd in buurthuis ONS, een centrale plek in de wijk waar bewoners komen om te ontmoeten, leren of te werken. Inmiddels is ONS Coöperatief doorontwikkeld naar ONS label Breda, een sociale coöperatie die het fundament vormt van een aantal bedrijfsactiviteiten: ONS Restaurant, Het Naaiatelier, De Studio (o.a. taallessen en nailessen) en Mevrouw de Wit (facilitair/schoonmaak). Daarnaast is er een winkel en een klusteam in opstart. De diensten sluiten aan bij de behoeften en wensen van de wijk. De diensten dragen daarmee bij aan de leefbaarheid van de wijk. Zo is het wijkrestaurant een laagdrempelige ontmoetingsplek, waar je kunt dineren voor een schappelijke prijs.

In dit document spreken we vanaf nu over ONS label Breda en Ons Restaurant.

ONS label Breda bleek een succesvol concept. Inmiddels is het concept van een coöperatief bewonersbedrijf uitgerold naar meerdere plekken in het land. Altijd maatwerk, met bestaande initiatieven en de vraag van bewoners in de wijk als uitgangspunt. Elk coöperatief bewonersbedrijf heeft zijn eigen identiteit gekregen.

In dit hoofdstuk wordt ONS label Breda beschreven. Wat zijn de resultaten van een coöperatief bewonersbedrijf en waarom is het een oplossing? Wat willen we ermee bereiken en wie? We geven graag een kijkje in onze keuken.

1.1 Coöperatief bewonersbedrijf; het begon in Breda

In Breda is een coöperatie opgezet om het buurthuis in stand te kunnen houden met zelfbeheer van bewoners. Mensen kunnen hier lid van worden. Doel voor de deelnemers is stappen zetten in hun ontwikkeling, meer participatie en indien haalbaar financiële zelfredzaamheid door een betaalde baan. In een coöperatief bewonersbedrijf werken leden in een collectief, zodat zij samen sterk staan en de onderneming mogelijk kunnen maken. Uitgangspunten zijn: talent en eigen kracht van mensen, en bewoners die elkaar helpen.

ONS label Breda heeft met de gemeente Breda samenwerkingsafspraken gemaakt. Zij biedt door participatie, training, opleiding en begeleiding naar werk een oplossing voor een doelgroep waar de gemeente beperkte middelen voor heeft. Zij kunnen daarnaast binnen de coöperatie sparen voor een opleiding. Deelnemers doen werkervaring op, leren hoe het er in het bedrijfsleven aan toegaat en bouwen zelf een netwerk op. Dit vergroot de kans om zelf een baan te vinden. ONS label Breda telt inmiddels ca. 110 deelnemers. Tot op heden is het gelukt om een doorstroom naar werk of opleiding te realiseren van circa 15%. De overige deelnemers werken aan hun ontwikkeling en maakt wel stappen, maar komen niet tot betaald werk. ONS label Breda is er ook voor die groep.

Een coöperatief concept dat werkt

De afgelopen jaren is ervaring opgedaan met deze aanpak. Een aanpak die ondertussen in de praktijk haar waarde laat zien en daarmee interessant is voor andere (bewoners)initiatieven, sociaal ondernemers en gemeenten. In de praktijk gebeurt dit ook en zien we dat ONS label Breda als werkwijze opgepakt wordt in Haarlem en Uden. Door de verschillende ervaringen in de praktijk wordt helder wat succesfactoren zijn en wat de meerwaarde is van deze aanpak voor de diverse deelnemers en de wijk. Om te leren van deze verschillende initiatieven en deze ervaring te delen met andere bewoners, wijken en gemeenten, beschrijven we de werkwijze in dit handboek.

‘Het restaurant en eigenlijk ook het naaiatelier zijn echte ontmoetingsplekken in de wijk geworden. Zij zijn gevestigd in de wijken waar deelnemers wonen en mensen lopen er binnen voor van alles en nog wat. Even binnen stappen is heel laagdrempelig.’



Om de resultaten te bereiken kan de volgende vertaling naar doelstellingen worden gemaakt:

Doel:

Deelnemers met een afstand tot de arbeidsmarkt leren, ontwikkelen en doen werkervaring op in een coöperatief bewonersbedrijf met behoud van uitkering om uiteindelijk actief te participeren en waar mogelijk uit te stromen naar (betaald) werk of opleiding.

Subdoelen die daarbij kunnen worden onderscheiden:

- Deelnemers ontdekken hun talenten en worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen en te groeien.
- De eigen kracht van deelnemers wordt versterkt. Ze voelen zich trots en hun zelfvertrouwen neemt toe.
- Deelnemers hebben een betere kwalificatie voor de arbeidsmarkt. Er zijn duurzame oplossingen voor activering en re-integratie bereikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door begeleiding, opleiding en de samenwerkingsafspraken met gemeente, waardoor mensen zich kunnen ontwikkelen met behoud van een uitkering.
- Een laagdrempelige ontmoetingsplek in de wijk, waar mensen kunnen netwerken, elkaar ondersteunen en versterken.
- Een eventueel leegstaand gebouw in de wijk heeft weer een waardevolle functie, die aansluit bij de vraag en belevingswereld van bewoners.

1.2 Het belang van een coöperatief bewonersbedrijf

Er zijn in de praktijk verschillende redenen om een coöperatief bewonersbedrijf op te zetten. De eerste beweegreden is vanuit het gezichtspunt van mensen met weinig perspectief op participatie, ontwikkeling en werk. In onze maatschappij zijn verschillende groepen mensen die aan de zijlijn staan en onvoldoende kans zien om mee te doen of hun talenten te ontwikkelen. Zij hebben over het algemeen een laag opleidingsniveau, weinig zelfvertrouwen en het ontbreekt hen aan een sociaal vangnet. Soms leven zij hierdoor geïsoleerd. Binnen een coöperatief bewonersbedrijf kunnen deelnemers weer medoen en hun talenten ontdekken. Uitgangspunt is wat mensen willen en kunnen: de mensen staan centraal in plaats van de werkzaamheden. Meedoen binnen het coöperatief is geen stok achter de deur methode om bijvoorbeeld een uitkering te krijgen. Een coöperatief gaat uit van mensen die willen. Mensen die zich willen ontwikkelen, mogelijkheden zien en kansen willen benutten.

De tweede aanleiding is vanuit wijkperspectief. Huidige werkwijzen op gebied van activering en re-integratie maken beperkt gebruik van de sociale omgeving van mensen. Initiatieven om mensen naar werk te leiden of om extra werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren zijn vaak stedelijk of zelfs regionaal georganiseerd en daarmee onvoldoende zichtbaar of bereikbaar voor mensen en organisaties in wijken. Door een laagdrempelige plek in de wijk te maken, die zichtbaar



en toegankelijk is, worden kansen in de wijk benut en gecreëerd. Mensen kunnen elkaar ontmoeten, ondersteunen en versterken. In praktijk hebben wijkinitiatieven vaak een lange voorgeschiedenis. In Breda komt ONS label Breda voort uit de wijkaanpak met een Vrouwenstudio die al in 2007 is gestart. In Haarlem is de coöperatie ontstaan vanuit een initiatief van een welzijnsorganisatie, waarbij vrouwen uit de wijk kookten voor de buurt. Aanwezig zijn (langdurig) is de sleutel om kansen te creëren voor de wijk.

Derde aanleiding is vanuit duurzaamheidsperspectief. Er is bij gemeenten vaak steeds minder budget voor groepen mensen die langdurig uit het arbeidsproces zijn. Een coöperatief biedt deze mensen mogelijkheden door met behoud van uitkering stappen te maken en zich te ontwikkelen zonder dat daar vanuit de gemeente grote budgetten voor nodig zijn. Daarnaast is een coöperatief bewonersbedrijf gericht op een duurzaam verdienmodel. Veel projecten zijn gericht op zinvolle dagbesteding, ontmoeten en het versterken van sociale cohesie. Mooie initiatieven, maar kostbaar, omdat omzet maken van ondergeschikt belang is aan het maatschappelijk doel dat wordt nagestreefd. Een coöperatief bewonersbedrijf laat zien dat een maatschappelijk doel en een verdienmodel samen kunnen gaan. Het is daarmee een duurzaam gefinancierde oplossing, gericht op constante ontwikkeling en doorstroom van deelnemers.

**‘Binnen een
coöperatief
bewonersbedrijf
kunnen deelnemers
weer participeren
en hun talent
ontdekken’.**



Wie neemt initiatief?

Omdat een coöperatief bewonersbedrijf wijkgebonden is, zien we vaak dat het initiatief voor de opstart wordt geïnitieerd door gemeente, welzijnsorganisaties of woningbouwcorporatie. Zij zijn dan de opdrachtgever van het initiatief. ONS label Breda is bijvoorbeeld geïnitieerd vanuit de woningbouwcorporatie AlleeWonen (Alwel, inmiddels). Zij was ook de opdrachtgever. In Haarlem ligt het initiatief voor een coöperatief bewonersbedrijf bij de welzijnsorganisatie DOCK Welzijn. Het initiatief kan ook uit een samenwerking starten. Zo is het bewonersbedrijf in Uden geïnitieerd vanuit gemeente en woningbouwcorporatie Area.

1.3 Wat zijn de resultaten van een coöperatief bewonersbedrijf?

- **Deelnemers maken grote stappen in hun ontwikkeling.**

De basis voor een coöperatief bewonersbedrijf is samenwerking. De deelnemers doen waar ze goed in zijn. Mensen gaan weer aan de slag, bouwen arbeidsritme op en zijn trots op hun eigen verdiensten. De deelnemers voeren zelf de regie en krijgen ruimte voor ontwikkeling.

Dit maakt dat de deelnemers grote stappen kunnen maken. Hun deelname wordt gezien als een re-integratietraject binnen de gemeente. Zij behouden hun uitkering en hoeven gedurende het traject niet te solliciteren, waardoor zij zich volledig kunnen richten op hun ontwikkeling.

- **Mensen ontwikkelen zich naar betaald werk.**

Het traject binnen een coöperatief bewonersbedrijf is een combinatie van begeleiding en training op de werkvloer, begeleiding op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, een opleidingsprogramma en stimuleringsmodel. De deelnemers behalen certificaten en vullen hun portfoliomap, zodat stappen in hun ontwikkeling ook zichtbaar zijn. De coöperatie fungeert als springplank naar betaald werk.

- **De sociale onderneming is een inspirerende ontmoetingsplek voor de wijk.**

De coöperatie is gericht op diensten die aansluiten bij de wijk: van restaurant en atelier tot facilitaire diensten. Het is een plek voor en door de wijk en hiermee een laagdrempelige locatie voor ontmoeting. Mensen ondersteunen elkaar en versterken elkaar. Het sociale vangnet wordt vergroot. De plek dient als inspiratiebron en heeft een aanloopfunctie voor nieuwe leden die zich willen ontwikkelen.

- **Met een coöperatief bewonersbedrijf wordt een duurzame oplossing gerealiseerd.**

Een coöperatief bewonersbedrijf opereert op het snijvlak van commerciële maatschappelijk. Met input van bewoners, wijkpartners en medeontwikkelaars worden nieuwe dienstenconcepten ontwikkeld die aansluiten op de vraag en belevingswereld van bewoners. Deze concepten hebben als basis een verdienmodel met een duurzaam karakter. Zo komt het tot een concept dat blijvend succesvol is.

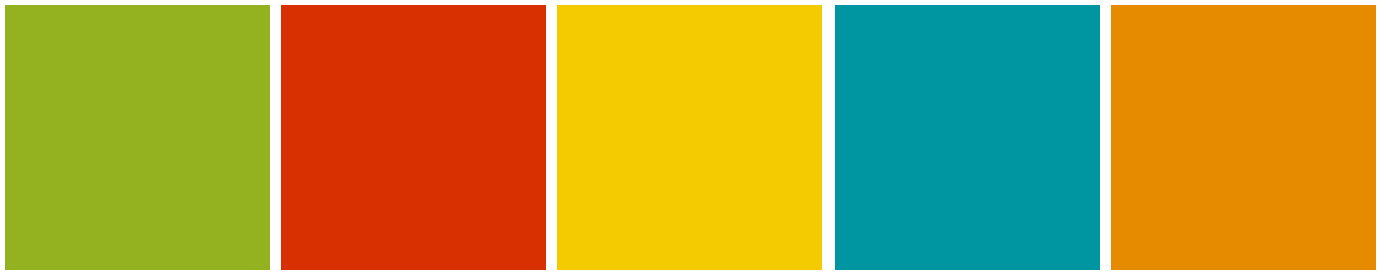
1.4 Voor wie is een coöperatief bewonersbedrijf bedoeld?

Binnen de coöperatieve onderneming is iedereen welkom, in de leeftijd van 18 jaar tot ca. 67 jaar. Deelnemers hebben een mix van allerlei leeftijden, achtergronden, werkervaringen en eventuele problematieken. Het concept van een coöperatief bewonersbedrijf is voor en door de wijk opgezet. Het streven is dat het merendeel van de deelnemers uit de wijk komt, maar niemand wordt geweigerd. Vaak hebben de deelnemers een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar ook stagiaires en vrijwilligers kunnen er aan de slag. Basisvoorwaarde is dat de deelnemer echt gemotiveerd is om mee te doen en gericht is op samenwerken.

In dit hoofdstuk werd duidelijk hoe het handboek voor het coöperatieve bewonersbedrijf is ontstaan. Ook hebben we gesproken over de aanleiding voor een coöperatief bewonersbedrijf, welke resultaten het oplevert en voor wie het bedoeld is. In het volgende hoofdstuk wordt stap voor stap uitgelegd hoe een coöperatief bewonersbedrijf tot stand komt.

‘Van de deelnemers heeft zo’n 75% een bijstandsuitkering. De overige 25% heeft een WW-, Wajong- of WIA-uitkering, is stagiaire, vrijwilliger of nigger.’





HOOFDSTUK 2

AANPAK COÖPERATIEF BEWONERSBEDRIJF

In dit hoofdstuk wordt de aanpak om te komen tot een coöperatief bewonersbedrijf beschreven.

12

FASE 1 VOORONDERZOEK	FASE 2 BEDRIJFSPLAN	FASE 3 OPSTART BEDRIJF
1.1 Op zoek naar deelnemers	2.1 Social impact	3.1 Teambuilding
1.2 Marktonderzoek	2.2 Business model canvas	3.2 Organisatie & governance
1.3 Stakeholders betrekken	2.3 Testen	3.3 Ontwikkeling & opleidingsmodel
1.4 Locatie-onderzoek	2.4 Financieel plan	3.4 Huisvesting
1.5 Formuleren uitgangspunten en besluitvorming	2.5 Afspraken met de gemeente	3.5 Financiën
	2.6 Besluitvorming	3.6 Bedrijfsprocessen
		3.7 Marketing & communicatie
		3.8 Overige zaken

De stappen zijn onder te verdelen in de volgende drie fasen:

Fase 1 - Vooronderzoek

Is een coöperatief bewonersbedrijf haalbaar? Samen met potentiële deelnemers wordt een visie gevormd, marktonderzoek uitgevoerd en een dienstenconcept ontwikkeld. Er worden stakeholders betrokken en er wordt een geschikte locatie gezocht.

Fase 2 - Bedrijfsplan

In deze fase wordt samen met de deelnemers het bedrijfsplan gemaakt voor het coöperatieve bewonersbedrijf.

Fase 3 - Opstart bedrijf

De coöperatie gaat van start! Dan komt de kunst van het geleidelijk opstarten en constant leren en verbeteren aan bod. Het neerzetten van een goed team is waar de sleutel tot succes ligt.

We lichten de punten toe die van belang zijn bij het vooronderzoek, het bedrijfsplan, de opstart én tijdens de bedrijfsvoering.

FASE 1 - VOORONDERZOEK

Een coöperatief bewonersbedrijf start met een vraag vanuit de omgeving. Deze omgeving is een belangrijke partner voor het succesvol opzetten van een sociale onderneming. Wie behoort er tot de omgeving? Welke belangrijke stakeholders zijn er? Voor welke doelgroep is het concept interessant en hoe worden ze betrokken bij de planvorming? Welke netwerken van bewoners zijn er en wat willen zij? In deze fase worden de deelnemers, de markt en de stakeholders in kaart gebracht en wordt gezocht naar een geschikte locatie.

2.1.1 Op zoek naar deelnemers

Het bouwen van een coöperatief bewonersbedrijf betekent ontwikkelen van onderaf. In deze fase wordt een startgroep gevormd van ongeveer 10 bewoners.

Werven deelnemers

Bij de werving van deelnemers is het belangrijk om verschillende strategieën te hanteren. Boor zoveel mogelijk verschillende kanalen aan. Het werven van deelnemers is een doorlopend proces. Mensen melden zich aan. En er vallen ook regelmatig mensen af om verschillende redenen. Wees daarom niet bang om te veel mensen te werven. Betrek de gemeente en maatschappelijke organisaties bij werving. Probeer aan te sluiten bij de bestaande netwerken van bewoners. Maak een wervingsflyer en houd informatiebijeenkomsten bij het bestaande netwerk in de wijk van welzijnsorganisaties. Zet ook een Facebook-

‘Wees niet bang om te veel mensen te werven.’

‘Activeren is een vak. Dat kun je niet van deelnemers vragen. Op dit moment gebeurt dit door de begeleider die is ingehuurd door de welzijnsorganisatie.’



‘Bij Turquoise staan mensen open voor me. Mijn rugzakje telt niet. Het is een rustige omgeving en ik kan op mijn eigen tempo werken.’

pagina in om mensen te werven. Laat deelnemers zelf ook rondvragen in hun netwerk. Zij kennen vaak weer mensen in hun omgeving voor wie het coöperatief ook een kans kan zijn. Denk daarbij ook aan hun eigen familieleden.

Talenten in beeld en gebruiken

Uitgangspunt is dat ieder mens talenten heeft en in staat is om te groeien. Deze talenten kunnen tot ontwikkeling komen als zij in een omgeving worden geplaatst met een passende uitdaging en de juiste ondersteuning. Zodra mensen zich aanmelden, worden de talenten in beeld gebracht door samen met de deelnemer een aanmeldformulier in te vullen (zie bijlage 1). Daarin staan persoonlijke gegevens, onderwijs- en werkervaring en belangrijke contactpersonen of eventuele hulpverleningsorganisaties waar de deelnemer bekend is. Daarnaast wordt gevraagd wat de deelnemer bezighoudt, wat de deelnemer wil ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, welke rol de deelnemer voor zichzelf ziet binnen het bewonersbedrijf en wat acties zijn voor de komende tijd. Voorbeelden van acties zijn Nederlandse les volgen, financiën op orde krijgen of een empowerment training volgen.

Binden van de deelnemers en vormen van een groep

De deelnemers aan de groep zijn verschillend in achtergrond, leeftijd en niveau. Zij gaan samen een groep vormen. Aandachtspunten voor de vorming van een groep zijn:

- Het tempo en het niveau van de groep is leidend. Zorg dat mensen meekunnen in het proces. Dat gaat soms langzamer dan gehoopt.
- Benut de kwaliteiten van de deelnemers. Geef mensen een rol die bij hen past. De deelnemers moeten leren hoe ze binnen een groep kunnen participeren en de regie kunnen pakken over hun eigen leertraject.
- Bewaak de gelijkwaardigheid van de deelnemers, ondanks verschil in achtergrond en niveau. Zorg dat iedereen inbreng heeft.
- Ben niet bang om deelnemers te verliezen. Wanneer deelnemers een te grote stempel drukken op het groepsproces of niet in beweging komen, neem dan op zorgvuldige wijze afscheid van elkaar. De ontwikkeling van mensen die graag willen, staat voorop.
- Bied ruimte aan nieuwe deelnemers. Doe dit ook als er niet direct ruimte is om een nieuwe deelnemer te plaatsen. Wees flexibel.
- Wees duidelijk. Voor veel deelnemers is deelname aan een coöperatief bewonersbedrijf nieuw en spannend. Het geeft onrust. Ben daarom duidelijk over wat er van deelnemers verwacht wordt en wat zij kunnen verwachten. Doe dit ook als de boodschap voor deelnemers onbevredigend is. Duidelijkheid brengt rust in het proces.
- Durf ook te zeggen als er nog geen antwoorden zijn. Soms zijn er nog gesprekken nodig om duidelijkheid te kunnen geven over zaken als huisvesting of een stimuleringspremie. Ben eerlijk over wat bekend is en wat nog uitgezocht moet worden. Bouw een vertrouwensband op met de groep.
- Fouten maken mag. Zo leert de groep wat wel en niet werkt.

Op bezoek bij voorbeelden

Het bezoeken van projecten helpt de deelnemers en betrokkenen om een beeld te vormen van hoe het coöperatieve bewonersbedrijf eruit gaat zien. Ga met de groep bewoners op bezoek bij voorbeelden in het land ter lering en inspiratie.

Visiebijeenkomst

In een visiebijeenkomst wordt samen met de deelnemers een beeld geschetst van het op te richten coöperatieve bewonersbedrijf. Met behulp van beeldmateriaal wordt achterhaald wat de dromen en wensen zijn van de deelnemers. Laat de deelnemers vijf beelden kiezen. Gebruik daarvoor foto's en beelden waar verschillende onderwerpen op zijn afgebeeld: jong, oud, mensen van verschillende etnische achtergronden, eten, spelen, schoonmaak, naaiatelier, groenonderhoud of moestuin. De deelnemers leggen uit waarom ze deze beelden gekozen hebben. Maak hun dromen concreet door vragen te stellen. Wat zegt dit beeld dan over de diensten die je wilt aanbieden, het prijsniveau en de sfeer? Is er behoefte aan gezonde betaalbare maaltijden in een wijk? Of een plek met een vrouwelijke sfeer, omdat die onderbelicht is in de wijk?

'Hier kun je dingen vragen en fouten maken.'

UIT DE PRAKTIJK

In Uden zijn er vanuit de welzijnsorganisatie en de gemeente huis-aan-huisbezoeken in de buurt gehouden. Bij deze bezoeken werd ook aandacht worden geschonken aan de vraag in hoeverre bewoners zelf iets willen betekenen, hoeveel draagvlak er is voor een bewonersbedrijf en wat er al in de buurt aan bestaande netwerken van bewoners is.



**Vacature
Gastvrouw/ gastheer**

Heb jij een passie voor koken en bediening? Ben je gastvrij en wil je graag de kans pakken om een vak te leren in de keuken of het restaurant? Ben je minimaal 16 uur per week waaronder een avond beschikbaar?

Wij bieden een goede werksfeer binnen het Turquoise team, een aantrekkelijke onkostenvergoeding en de mogelijkheid om te sparen voor een cursus of opleiding.

Voor meer informatie neem je contact op met:
Rozen Khalil – coördinator Turquoise Coöperatie, telefoon 06-12059454 of per mail aan turquoisecooperatie@gmail.com

**EETCAFÉ
TURQUOISE**



‘We hebben de vrouwen op sleeptouw genomen door half Nederland en ze allerlei voorbeelden laten zien. Dat inspireerde hen om te zien wat er allemaal mogelijk is.’

2.1.2 Marktonderzoek

Vervolgens wordt gekeken of een coöperatieve bewonersbedrijf iets toe kan voegen aan het gebied waarin het zich wil vestigen. Daarnaast wordt marktonderzoek uitgevoerd om te kijken of de diensten die tijdens de visiebijeenkomst bedacht zijn, haalbaar zijn.

Opgave in de omgeving

Een coöperatief bewonersbedrijf is een sociale onderneming en zoekt een plek waar zij met haar activiteiten van toegevoegde waarde is. Het is daarom belangrijk om de wijk waar de onderneming start te onderzoeken en te weten welke opgave er is voor dit gebied. Aan de hand van bestaande documentatie en literatuur over de wijk worden de volgende vragen beantwoord:

- Wat is de wijk? Waar loopt de begrenzing?
- Wat voor wijk is het? Is er sprake van (jeugd)werkloosheid, armoede, sociale problematiek, criminaliteit, hangjongeren? Wat betekenen deze cijfers voor het coöperatieve bewonersbedrijf?
- Wat is de agenda van de wijk? Welke thema's en vraagstukken leven er in de wijk? Is er een wijkprogramma vanuit de gemeente en maatschappelijke partners waar speerpunten in staan?
- Wat is het beleid op het gebied van participatie, maatschappelijk vastgoed en economie van de gemeente? Hoe past een coöperatief bewonersbedrijf daarin?
- Wie zijn de stakeholders en belangrijke partijen? Wat willen zij bereiken in de wijk? Hoe kijken zij aan tegen een coöperatief bewonersbedrijf?
- Wat zijn eventuele concurrerende initiatieven en waarom?
- Wat zijn interessante locaties?

Marktonderzoek

Doel van het marktonderzoek is om de afzetmogelijkheden in beeld te brengen en oneerlijke concurrentie uit te weg te gaan. De concurrenten worden in beeld gebracht door op locatie te gaan kijken en via internet. Kijk daarbij ook naar segmenten per dienst. Horeca is bijvoorbeeld op te delen in catering, restaurants, afhaalpunten, verzorgingshuizen, cafés en thuishokken. Maak een overzicht met daarin van elke concurrent de naam van de organisatie, het soort dienst, het gebied waarin zij werkzaam zijn, het prijsniveau en omschrijf het kwaliteitsniveau. Zo wordt inzichtelijk wat er al wordt aangeboden, waarin de diensten van het bewonersbedrijf onderscheidend zijn en of de resultaten van het marktonderzoek matchen met de talenten die de deelnemers in huis hebben.

Kijk bij het dienstenaanbod zorgvuldig naar de concurrentie in de markt. Hanteer marktconforme prijzen, zodat valse concurrentie voorkomen wordt. Of zorg ervoor dat het bewonersbedrijf een onderscheidend product of dienst heeft, waarvoor het onderbouwd kan worden dat een ander prijsniveau gehanteerd wordt. Bijvoorbeeld een klusteam dat alleen eenvoudige klussen aan kan, hanteert lagere tarieven dan een klusbedrijf dat ook moeilijkere opdrachten uitvoert.

‘Bewoners van Uden kunnen onder bepaalde voorwaarden het beheer van accommodaties overnemen en bijvoorbeeld mensen in dienst nemen via de werkvoorziening. Dat geeft een soort waarborg voor deelnemers om door te stromen richting de loonlijst van de werkvoorziening en de kans om mensen een baan aan te bieden.’



‘In Breda werken we nu met aspirant-leden (via GGZ) die 4 tot 8 uur per week werken en zij krijgen daar ook een vergoeding voor. Zij leveren een structurele bijdrage aan de organisatie. Zodra ze 16 uur halen, ontvangen ze ook een stimuleringspremie. Opleiding is vaak nog te veel gevraagd, maar sommigen kunnen dat ook.’

2.1.3 Stakeholders betrekken

Een stakeholderanalyse is bedoeld om mogelijke samenwerkingen te inventariseren. Denk hierbij aan samenwerkingspartners zoals gemeente, woningcorporaties, welzijnsorganisaties, onderwijs en andere bewoners(groepen). Vooraf is er nog geen compleet beeld van alle belangrijke partners en sleutelfiguren en de rol of bijdrage zij kunnen hebben. Ga daarom met de sleutelfiguren en de belangrijkste maatschappelijke partners in gesprek en vraag hen naar andere personen en partijen die betrokken moeten worden. Het netwerk in de wijk ontvouwt zich dan stap voor stap.

Leidraad in het gesprek met stakeholders is het ophalen van informatie over de wijk:

- Hoe zien zij de agenda voor de wijk? Wat zijn de speerpunten?
- Hoe zien zij dat een coöperatief bewonersbedrijf kan bijdragen aan de wijk?
- Voor welke bewoners is dit interessant? Wat is de ervaring en het talent van bewoners?
- Hoe zien zij hun eigen rol en bijdrage?
- Met wie moet nog meer gesproken worden?
- Wat zijn interessante locaties in de wijk om het bewonersbedrijf in te huisvesten?

Om overzicht te houden wordt per gesprek een kort verslag gemaakt.

2.1.4 Locatie-onderzoek

Om een coöperatief bewonersbedrijf van de grond te krijgen is een fysieke plek nodig in de wijk van waaruit de diensten geleverd kunnen worden. Het wordt ook een thuisbasis en moet dus een plek zijn waar de deelnemers van het coöperatief zich thuis en op hun gemak voelen. De resultaten uit het marktonderzoek en de stakeholderanalyse leveren input voor de locatiekeuze.



CHECKLIST - EISEN AAN HET PAND

Kijk bij de keuze van een locatie naar de volgende aspecten:

Ligging & vindbaarheid

Hoe is de locatie gelegen in de wijk? Komen mensen logischerwijs naar deze plek toe of moeten ze de plek zoeken? Is de plek eenvoudig te vinden en de entree goed zichtbaar? Zijn er andere voorzieningen in de buurt die al bezoekers aantrekken? Kijk of het een aantrekkelijke plek is qua bereikbaarheid. Is de plek bereikbaar per openbaar vervoer? Is er voldoende ruimte om te parkeren?

Uitstraling

Hoe is de uitstraling van het pand? Moet er nog veel gebeuren om het pand geschikt te maken voor gebruik? Kijk of de locatie is om te vormen naar een plek met een open, warme uitstraling met een eigentijdse look and feel.

Doelgroep

Wat vinden bewoners van de plek? Voelen zij zich er nu thuis? Past het pand bij de doelgroep? Wie komen er nu al in het gebouw?

Passend bij diensten

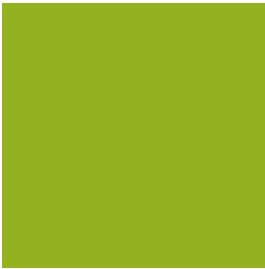
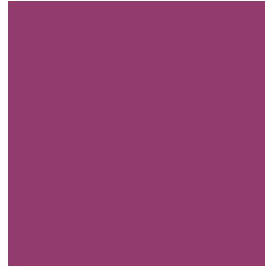
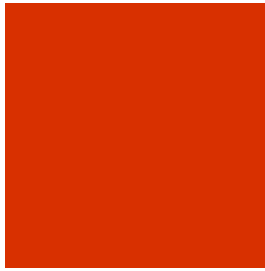
Het pand moet geschikt zijn voor de diensten die je aanbiedt. Maak een globaal programma van eisen en kijk of dat past. Ga ook na wat er moet gebeuren om het pand geschikt te maken voor gebruik. Om zoveel mogelijk opbrengsten te genereren, is het vaak ook handig om zalen te kunnen verhuren.

Juiste bestemming

Ga na wat de huidige bestemming is van het gebouw via de website www.ruimtelijkeplannen.nl. Het pand moet een bedrijfsbestemming hebben die past bij de te leveren dienst of de mogelijkheid hebben om deze bestemming te krijgen. Ga daarbij niet af op mondelinge informatie van derden, maar kijk zelf wat er in het bestemmingsplan staat. Wanneer het niet past, ga dan bij de gemeente na of een bestemmingsplanwijziging mogelijk is.

Betaalbaarheid

Wie is momenteel de eigenaar van het pand? Wil de eigenaar het pand verhuren of verkopen? Het heeft de voorkeur om een pand te huren en een contract af te sluiten wat na twee jaar afloopt en verlengd kan worden. Wanneer komt het pand beschikbaar? Wat is de huurprijs? Hoe staat het met het onderhoud van het pand? Moet er veel geïnvesteerd worden om het pand in gebruik te nemen? Is de eigenaar bereid te investeren in het pand? De kosten zijn een belangrijk aspect in de keuze voor de uiteindelijke locatie.



Het locatie-onderzoek wordt afgerond door volgenden punten op een rij te zetten en een locatie van voorkeur te kiezen:

- Een overzicht per locatie met de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van de plek;
- Een overzicht met concurrerende locaties;
- Een scan van de onderhoudsstaat van het gebouw;
- Een overzicht van de noodzakelijke aanpassingen voor het beoogde dienstenconcept inclusief een kostenraming.

LOCATIE-EVALUATIE FORMULIER

Locatie:

Datum:

Sterk

- Ligging: centraal
- Goed bereikbaar (ook met OV)
- In de buurt van voorzieningen

Zwak

- Slechte zichtbaarheid entree
- Pand met 'ouderwetse' uitstraling; hoge onderhoudskosten
- Hoge huurprijs

Kans

- Eigenaar: wil investeren
- Pand is ruim; er zijn samenwerkingspartners die ook delen willen huren

Bedreiging

- Bestemmingsplan moet gewijzigd worden

2.1.5 Formuleren uitgangspunten en besluitvorming

De eerste fase van het vooronderzoek wordt afgerond met een rapportage. De inhoudsopgave van de rapportage kan er als volgt uit zien:

1. De aanleiding voor het initiatief
2. De achtergrond van de wijk
3. Doelstellingen van het coöperatieve bewonersbedrijf
4. Potentiële deelnemers
5. Het dienstenconcept
6. Uitkomsten van het marktonderzoek
7. Locatieverkenning
8. Stakeholders
9. Analyse van de kansen, bedreigingen, sterke punten en zwakke punten
10. Uitgangspunten voor het concept van het coöperatieve bewonersbedrijf
11. Ontwikkelstrategie
12. Plan van aanpak voor het vervolg, inclusief kostenraming

Er zijn meerdere partijen betrokken bij het proces om een coöperatief bewonersbedrijf op te zetten. De rapportage wordt daarom teruggekoppeld aan de opdrachtgever en aan de betrokken stakeholders. Stel daarbij een werkgroep samen bestaande uit lokale professionals en sleutelfiguren uit de wijk en bespreek met hen de rapportage en de vervolgstappen. Doe dit ook met de startgroep van het coöperatief. De opdrachtgever beslist of het initiatief door kan gaan met de volgende fase: het schrijven van het bedrijfsplan.



FASE 2 BEDRIJFSPLAN

2.1 Social impact

2.2 Business model canvas

2.3 Testen

2.4 Financieel plan

2.5 Afspraken met de
gemeente

2.6 Besluitvorming

FASE 2 - BEDRIJFSPLAN

In de tweede fase wordt samen met de deelnemers het bedrijfsplan gemaakt. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van een effectenkaart en het canvas business model. De betrokkenheid van de deelnemers bij het maken van het bedrijfsplan wordt geborgd door de ideeën ook te testen in de praktijk. In deze fase wordt ook de betrokkenheid van de gemeente verder uitgewerkt, omdat het verdienmodel van het coöperatief gebaseerd is op mensen die deelnemen met behoud van uitkering.

2.2.1 Social impact

Een coöperatief bewonersbedrijf is een sociale onderneming die verschil wil maken in de maatschappij. Het is daarom belangrijk om de maatschappelijke doelstellingen te omschrijven, omdat dit het kader vormt voor het bedrijfsplan. Dit kan met behulp van een effectenkaart. Een effectenkaart maakt inzichtelijk welke maatschappelijke doelen je wil bereiken en wie je stakeholders zijn. Op welke stakeholders heeft het bedrijf impact? En wat levert het de stakeholder op? En wat is er dan uiteindelijk voor deze partij veranderd?

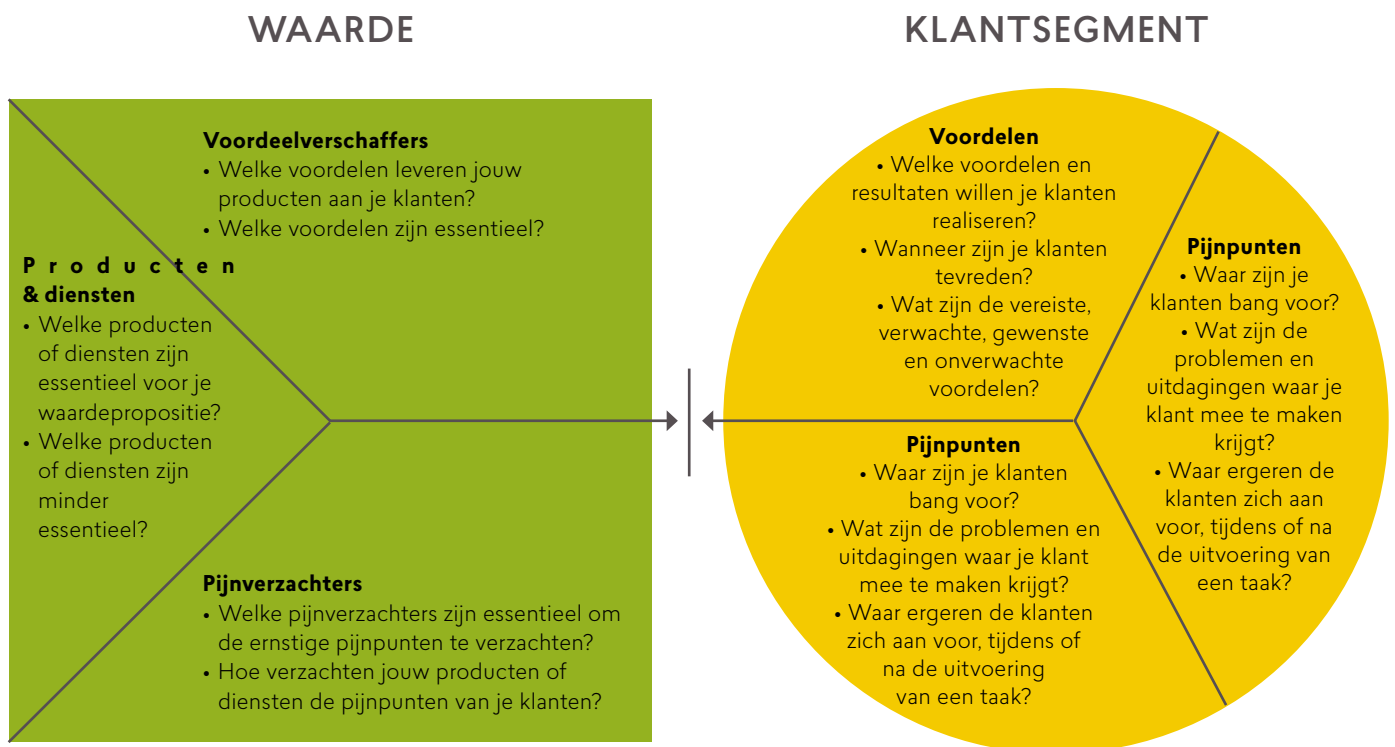
Hiernaast is een voorbeeld bijgevoegd van de effectenkaart van ONS label Breda voor haar stakeholders, te weten: de deelnemers, de gemeente/het UWV en de wijk.



Stakeholders Op wie hebben jullie impact?	1. Deelnemers	2. Gemeente, UWV	3. Wijk	
Impact claim	ONS label Breda traint, begeleidt en leidt mensen op met een afstand tot de arbeidsmarkt zodat zij stappen maken in hun ontwikkeling en waar mogelijk doorstromen naar werk of opleiding.			
	ACTIVITEITEN Wat je organisatie doet voor de stakeholder?	OUTPUTS Wat heeft, krijgt of ontvangt de stakeholder daardoor?	DIRECTE EFFECTEN Wat verandert er hierdoor bij de stakeholder?	HOGERE EFFECTEN Uiteindelijk leidt dit tot ...
Deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> • Leerwerktrajecten • Opleidingsprogramma • Activeringsplaatsen • Training en begeleiding (coaching) 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio opbouw/ diploma's • Werkervaring • Doel/structuur • Geld • Collega's, onderdeel uitmaken van een team 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevoel van trots/ eigenwaarde/ zingeving/rolmodel zijn • Financiële vooruitgang • Invloed op gezinssituatie • Sociale netwerk • Vergroten kans op arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Armoedebestrijding • Emancipatie • Minder werkloosheid • Afname zorgkosten • Beter toekomstperspectief deelnemer • Beter toekomstperspectief gezin
Gemeente, UWV	<ul style="list-style-type: none"> • Leerwerkplekken • Opleidingsplaatsen • Job coaching • Betaald werk bieden 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatieve oplossing voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt • Mensen uit de uitkering • Mensen met een diploma 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiratie/ lering rondom vernieuwende methoden van arbeidsparticipatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder uitkeringsgerechtigden • Minder uitkeringskosten • Minder zorgkosten
Wijk	<ul style="list-style-type: none"> • Laagdrempelig en inspirerende ontmoetingsplek • Betaalbare diensten (eten, kledingreparatie, schoonmaak) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale contacten • Ontspanning • Ontmoeting met andere culturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergroten sociaal netwerk/ sociaal vangnet • Meer verbindingen in de wijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Imago van de wijk verbeteren • Sociale cohesie bevorderen in de wijk

2.2.2 Business model canvas

Een goede basis voor het bedrijfsplan is het business model canvas. Het bestaat uit negen bouwstenen die het complete bedrijf beschrijven en helpt om samen stapsgewijs na te denken over het bedrijf. Meer achtergrondinformatie over de tool is te vinden op www.ikgastarten.nl.



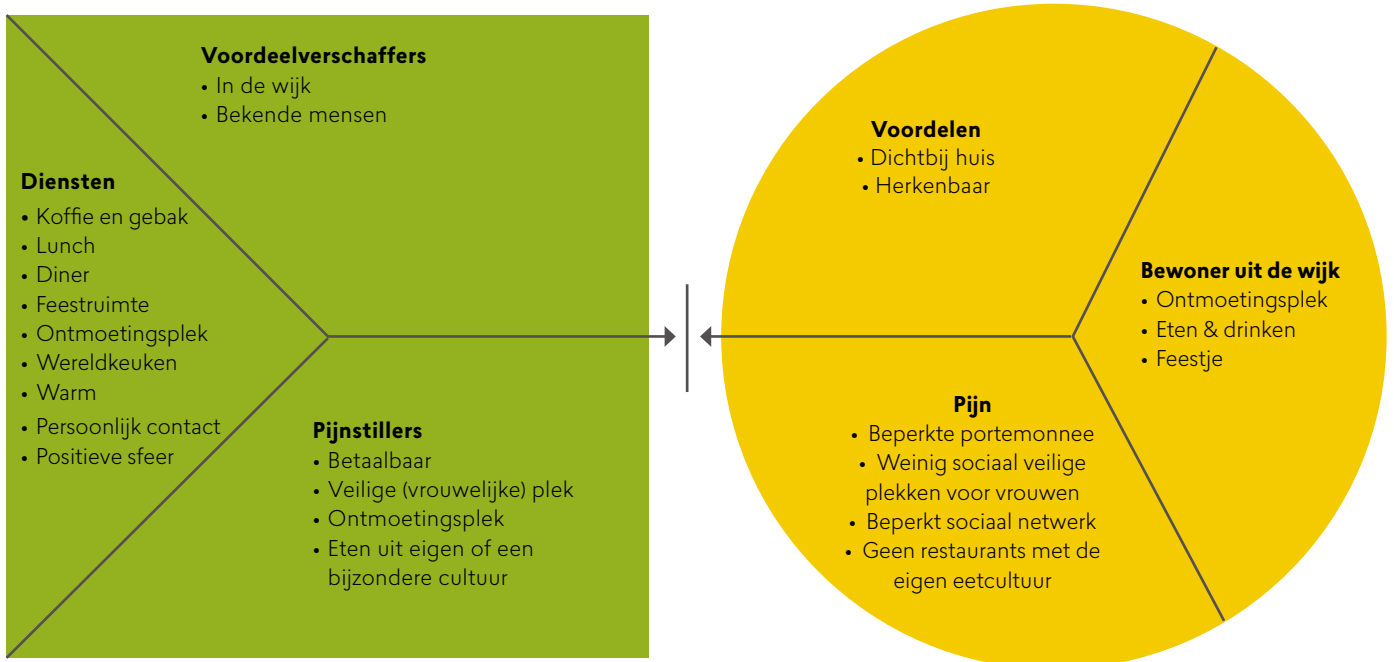
Het belangrijkste onderdeel van het canvas is de waarde voor de klant. Voor het bepalen van de klantwaarde worden eerst de *producten en diensten* die het bewonersbedrijf biedt op een rij gezet. Dit betreft zowel tastbare elementen (eten, zalenverhuur, catering) als niet-tastbare elementen (vrouwelijke sfeer, enthousiasme, warmte, multicultureel). Als een klant een dienst afneemt, treden er mogelijk ergernissen op; de zogenaamde *pijnpunten*. Voorbeelden hiervan zijn restaurants die niet betaalbaar zijn door de beperkte portemonnee of onvriendelijk personeel. *Pijnstillers* verzachten deze pijnpunten. De klant wil uiteindelijk vooral *voordelen* ervaren. Voorbeelden hiervan zijn andere eetculturen leren kennen of contact met andere gasten in het restaurant.



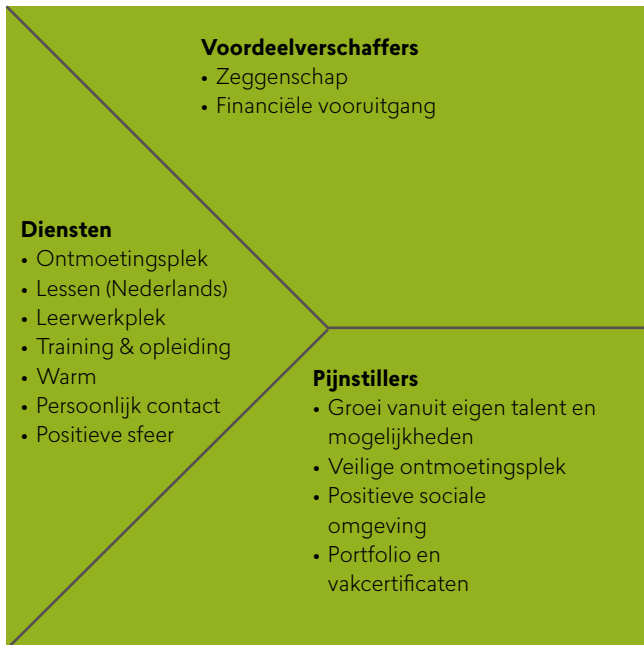
De klanten van een bewonersbedrijf kunnen grofweg in tweeën worden verdeeld. Er zijn mensen die geïnteresseerd zijn in het bewonersbedrijf omdat zij er willen eten of een zaal willen huren. Daarnaast zijn er mensen die op zoek zijn naar een leerwerkplek of opleidingsplek of een nieuw sociaal netwerk. De waarde voor deze beide groepen klanten ziet er als volgt uit:

WAARDE

KLANTSEGMENT



WAARDE



KLANTSEGMENT



Bovenstaande informatie worden weergegeven in het canvas zoals hieronder afgebeeld voor het bewonersbedrijf Turquoise in Haarlem. Dit is het antwoord op de vragen 'Wat doe je?', 'Waarom ben je belangrijk voor je klant?' en 'Wie zijn je klanten?'. Vervolgens kan met deze informatie ook de rest van het canvas worden ingevuld.



BUSINESS MODEL CANVAS: TURQUOISE

Wie heb je nodig?

- Gemeente Haarlem: afspraken over deelnemers
- Pre-Wonen: huisvesting
- DOCK: werving deelnemers
- Pasmatch: werving deelnemers
- Fondsen: startkapitaal
- Bedrijfsleven / detacheerders / WSP: uitstroom deelnemers

Wat doe je?

- Koffie en gebak
- Lunch
- Diner
- Catering
- Vergaderplek
- Feestruimte
- Wereldkeuken
- Ontmoetingsplek
- Lessen (Nederlands)
- Leerwerkplek
- Training en opleiding
- Warm
- Persoonlijk contact
- Positieve sfeer

Wat / wie heb je nodig?

- Sociaal ondernemer
- Meester
- Trajectbegeleider / jobcoach
- Stimuleringsmodel
- Opleidingsprogramma
- Afspraken met de gemeente over deelnemers
- Locatie en inrichting

Waarom ben je belangrijk voor je klant?

1. Bewoners uit Parkwijk
 - Aantrekkelijke ontmoetingsplek
 - Betaalbaar
 - Veilige (vrouwelijke) plek
 - Bekende mensen
2. Organisaties en personen die kiezen voor een bijzonder en maatschappelijk concept
 - Wereldkeuken
 - Contact met de deelnemers
 - Het verhaal van de deelnemers
 - Zelf een bijdrage leveren
3. Leden van de coöperatie
 - Veilige ontmoetingsplek
 - Groei vanuit eigen talent en mogelijkheden
 - Eigen regie over traject & zeggenschap
 - Portfolio en vakcertificaten
 - Financiële vooruitgang
 - Positieve sociale omgeving

Hoe onderhoud je de relatie met je klant?

- Storytelling
- Voedt het gevoel bij deze groep te willen horen
- Betaalbaarheid

Welke kanalen gebruik je daarvoor?

- Op de locatie zelf
- Social media: Facebook, Instagram
- Website
- Mailinglijst
- Pers

Wie zijn je klanten?

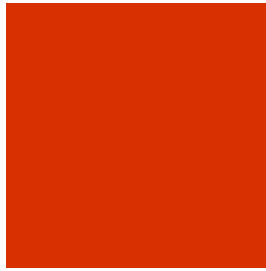
- Bewoners uit Parkwijk en omgeving
- Organisaties die kiezen voor een bijzonder en maatschappelijk concept
- Personen die kiezen voor een bijzonder en maatschappelijk concept
- Leden van de coöperatie

Welke kosten zijn er?

Personeel, inkoop, huisvesting, marketing & communicatie, overige bedrijfskosten (ICT, verzekeringen etc.)

Welke opbrengsten zijn er?

Verkopen restaurant en catering, verhuur, begeleiding deelnemers. Startfase: subsidies



2.2.3 Testen

Testen heeft als doel om zoveel mogelijk te leren en input te vergaren voor het bedrijfsplan: wat werkt er wel of niet in een bepaalde markt? Hoe werkt de groep samen en wat kan er beter om de betrokkenheid te vergroten? Testen is ook een vorm van teambuilding.

Start met een dienst die dicht bij de deelnemers ligt en als kansrijk is beoordeeld bij het marktonderzoek. Zorg ervoor dat de deelnemers worden uitgedaagd om te leren. Voorbeelden in bijvoorbeeld de dienst horeca zijn deelnemers die voor elkaar een testmenu maken of het verzorgen van een 'pop-up'-restaurant waarbij voor één avond gekookt wordt voor gasten. Wanneer gestart wordt met horecadiensten is het verstandig om te zorgen dat de deelnemers een HACCP training voor de borging van voedselveiligheid hebben gevolgd. Ook een training sociale hygiëne is aan te bevelen, omdat dit diploma benodigd is om een horecaverunning aan te kunnen vragen. Zorg dat deze twee trainingen worden behaald in de testfase.

Testen met de groep doe je kleinschalig. Zorg wel voor een professionele aanpak. Bedenk een naam en passende huisstijl voor het bewonersbedrijf, maak een Facebook-pagina of Instagram-account aan en zorg dat zoveel mogelijk mensen de pagina zien. Maak een flyer om te verspreiden in de buurt en in het netwerk. Werk met e-mailadres van het bewonersbedrijf en een telefoonnummer waarop mensen kunnen reserveren.

De testfase geeft de groep inzicht in welke punten aangescherpt moeten worden. Onderwerpen die geëvalueerd kunnen worden zijn: klantenwerving, prijsniveau, het kwaliteitsniveau van de diensten, samenwerking tussen de deelnemers, organisatie, communicatie en inkoop.

‘Op 9 december 2016 startten eetavonden hier op de locatie (bij Turquoise). Het was een hele tour om de deelnemers hier te krijgen. Durf je hier in het zicht te gaan staan?! Na afloop heb ik alle deelnemers uit de keuken gehaald. Zij mochten daarvoor staan en trots zijn: dit is mijn bedrijf en ze kregen een groot applaus van de gasten.’

Reken direct na de test het financiële resultaat van de test uit. Verdeel de winst op basis van de gemaakte uren. Zo krijgen de deelnemers inzicht in omzet, kosten, winst en de uit te betalen vergoedingen. In de testfase zijn de vergoedingen laag of zelfs negatief. Ben daarop voorbereid. Kijk samen met de groep of aanscherping na elke test een positief effect heeft. Spreek met de deelnemers af dat er tijdens de testfase nog niet uitbetaald wordt. Doe dit pas als de afspraken met de gemeente rond zijn voor de deelnemers met een uitkering. Tot die tijd blijven de vergoedingen in de spaarpot voor de deelnemers.

2.2.4 Financieel plan

Op basis van het canvas en de uitkomsten van de testen wordt een financieel plan gemaakt. Dit bestaat uit twee onderdelen:

- **Exploitatiebegroting**

De exploitatiebegroting brengt in beeld wat de jaarlijkse inkomsten zijn van de diensten uit verkopen, zoals restaurant, catering, zalenverhuur of beheer. Het is raadzaam om te streven naar maximaal 25% uit bijdragen van overheden voor de begeleiding van deelnemers en subsidies. De kosten hebben betrekking op bestuursvergoedingen, meester/bedrijfsleider, trajectbegeleiding/jobcoaching, vergoedingen deelnemers, inkoop en overige bedrijfskosten zoals ICT en verzekeringen. De exploitatiebegroting wordt jaarlijks gemaakt. Bij de start van de onderneming wordt een begroting voor een periode van 3 jaar gemaakt.

- **Investeringsbegroting**

Het opzetten van een onderneming vraagt bij de start om een extra investering. Hiervoor wordt een investeringsbegroting gemaakt. In deze begroting worden de eenmalige uitgaven weergegeven en de wijze van dekking. Bij kosten in een investeringsbegroting kan gedacht worden aan start coöperatie, training & opleiding, begeleiding deelnemers, marketing & PR, materialen en overige kosten. Indicatie van de kosten is circa € 150.000,- als er geen locatie verbouwd hoeft te worden. Dekking voor deze kosten kan geregeld worden via fondsen, gemeente, woningcorporaties en crowdfunding.



INVESTERINGEN

Dekking

Fondsen, gemeente, woningcorporaties, crowdfunding

Kosten

Start coöperatie

Training & opleiding

Begeleiding deelnemers

Marketing & PR

Huisvesting & inrichting

Materialen

Overige kosten

De uitdaging bij het maken van een begroting is een onderbouwing bij alle cijfers te geven. Maak voor cijfers die niet zeker zijn een zo goed mogelijke inschatting en beoordeel deze met meerdere personen. Onderbouw verkoopcijfers door uit te rekenen hoeveel klanten je moet hebben, wat ze afnemen en wat de prijs daarvoor is.

Subsidies & fondsen

Er zijn verschillende fondsen die maatschappelijke initiatieven ondersteunen. Breng in kaart welke maatschappelijk thema's van toepassing zijn voor het coöperatieve bewonersbedrijf. Kijk vervolgens of er fondsen zijn die deze thema's ondersteunen. Voorbeelden van fondsen zijn: Stichting DOEN, VSBfonds, Oranje Fonds, Kansfonds, Anton Jurgens Fonds, Instituut Gak, Fonds NutsOhra, Rabobank Coöperatie Fonds, de provincie en lokale fondsen.

Maak ook een subsidieschema. Kijk op de website van de verschillende fondsen welke doelen (uit het bedrijfsplan) zij ondersteunen. Zet vervolgens in een schema per fonds de criteria waaraan zeker voldaan moet worden om in aanmerking te komen voor subsidie:

- Wat wordt gefinancierd?
- Welke organisatievormen worden ondersteund? (ook coöperatieven?)
- Geldt de subsidie voor initiatieven die nog niet zijn gestart?
- Moet er sprake zijn van cofinanciering?
- Ondersteunt het fonds een ondernemende aanpak?
- Geldt het fonds voor projecten of werkt het met reguliere budgetten?
- Is het fonds gericht op innovatie?
- Wat is de looptijd van initiatieven die zij ondersteunen?
- Wat is de indieningstermijn?

Zo wordt in één overzicht duidelijk welke subsidiemogelijkheden er zijn en welke fondsen op welke thema's aangeschreven kunnen worden. Bijna alle fondsen hebben een vragenformulier dat ingevuld moet worden. Rond eerst het bedrijfsplan af en vul daarna de vragenlijst in. Voeg het bedrijfsplan en het bijbehorende financiële plan als bijlage bij de aanvraag bij.

2.2.5 Afspraken met gemeente

Binnen de coöperatie starten leden in eerste instantie met behoud van uitkering. Met de gemeente worden afspraken gemaakt over deelname van de deelnemers en het stimuleringsmodel. Deze afspraken zijn een belangrijke voorwaarde om van start te kunnen gaan. Het streven is om met de gemeente de afspraken vast te leggen in een overeenkomst met een wat langere looptijd. Als dat niet lukt, kunnen afspraken vastgelegd worden in de vorm van een pilot.

Met de gemeente worden de volgende afspraken gemaakt:

- **Instream**

Uitgangspunt is deelname op basis van vrijwilligheid, omdat een intrinsieke motivatie van de deelnemer een voorwaarde is voor succes. Werving van de deelnemers regelt het coöperatief zelf. Deelnemers die bij het coöperatief aan de slag willen, krijgen in principe toestemming en kunnen direct aan de slag.

- **Deelnemers: mix van mensen**

Het is van belang dat de deelnemers bestaan uit een gemixte groep mensen van verschillende niveaus. Hiervoor is een beperkt aantal trekkers van een hoger niveau nodig. Deelnemers trekken zich zo letterlijk aan elkaar op. Het is ook een belangrijke voorwaarde om de begeleiding betaalbaar te houden.

- **Deelname is een traject**

De deelnemers krijgen een jaar lang de ruimte om zich volledig te richten op hun werk en ontwikkeling binnen het coöperatief. Zij behouden hun uitkering. Deelname wordt gezien als een reïntegratietraject waarmee zij tevens invulling geven aan hun sollicitatieverplichting. De duur van het traject is in eerste instantie 1 jaar. Jaarlijks is verlenging mogelijk, afhankelijk van waar iemand zich bevindt binnen het participatie- of reïntegratietraject.

- **Stimuleringspremie**

Een stimuleringsmodel is een belangrijke factor in het succes van de ontwikkeling van de deelnemers. De deelnemers ontvangen een onkostenvergoeding uit de inkomsten van het coöperatief op basis van werkelijk gemaakte kosten. Ook ontvangen de deelnemers twee keer per jaar een stimuleringspremie (Participatiewet artikel 31 lid 2 onderdeel j) van in totaal maximaal € 2.416,- per jaar (in 2018). De leden van het coöperatief kunnen daarnaast sparen voor een opleiding. De spaarpot is maximaal 10% van de omzet, mits de winst dit toelaat. Het stimuleringsmodel wordt volledig betaald uit de omzet van de coöperatie.



• **Monitoring**

Het is van belang om zo transparant mogelijk te werken. Dit vraagt om een heldere monitoring. Met de gemeente kun je hierover de volgende afspraken maken:

- Het coöperatief houdt een overzicht bij van de volgende informatie en deelt dit met de gemeente:
 - de instroom en uitstroom van de deelnemers;
 - de ontwikkelingsstappen die de deelnemers maken;
 - de uitstroom richting betaald werk of opleiding.
- Er is één keer per kwartaal overleg met de contactpersoon van de gemeente over de behaalde resultaten en de punten waarop bijsturing nodig is.

In hoofdstuk 5 is verder uitgewerkt hoe je tot afspraken komt met de gemeente en welke mogelijkheden er zijn binnen de wet.

2.2.6 Besluitvorming

Deze fase wordt afgesloten met het schrijven van het bedrijfsplan. Het bedrijfsplan wordt teruggekoppeld aan alle betrokken stakeholders en de opdrachtgever. Na consultatie van externe stakeholders, wordt het bedrijfsplan vastgesteld met de startgroep. Zorg nu dat de startgroep zich verbindt aan het uiteindelijke plan door te zorgen dat de deelnemers uit de startgroep officieel lid worden door een ledenovereenkomst te tekenen. Bespreek vervolgens de vervolgstappen met hen.

De besluitvorming in deze fase is een mijlpaal in het proces. Of de onderneming nu start in naam van de gemeente of een andere partij, of dat het een eigen initiatief is; hier wordt besloten of het coöperatieve bewonersbedrijf kan opstarten. Na goedkeuring van de opdrachtgever kunnen de fondsen en subsidies worden verworven. Zodra deze binnen zijn kan er echt gestart worden.



FASE 3 - OPSTART BEDRIJF

Er staat nu niets in de weg om op te starten. Toch voelt het optuigen en runnen van een bedrijf vaak nog als een grote stap. Begin daarom met kleine stappen op weg naar het doel. In de fase van het opstarten van het bedrijf komt de kunst van het geleidelijk opstarten en constant leren en verbeteren aan bod. Het neerzetten van het team is waar de sleutel tot succes ligt. Naast dat er van alles geregeld moet worden, wordt in deze fase ook voor het eerst gewerkt met het stimuleringsmodel voor deelnemers. We geven ook nog enkele adviezen mee om het bewoners-bedrijf toekomstbestendig te maken.

2.3.1 Teambuilding

In de eerste fase is al kleinschalig gestart met het aanbieden van diensten. Als nog niet opgeschaald kan worden, omdat het pand bijvoorbeeld nog niet direct in gebruik genomen kan worden door de benodigde verbouwing, ga dan door met kleinschalig proefdraaien met bijvoorbeeld pop-ups. Het is belangrijk om mensen betrokken te houden. Bespreek met de groep deelnemers wat haalbaar is en rek steeds een beetje op, zodat de deelnemers bij de opening in staat zijn om minimaal 20 uur te werken in het bedrijf.

De stevigheid en kwaliteit van het team bepaalt het succes. Daarmee is teambuilding en het neerzetten van het team de kern waar het in deze fase om draait. Er wordt veel van mensen gevraagd. Er ontstaat in de startfase spanning door deze druk. Er is een eerste gesprek met de deelnemers, maar alle andere zaken zoals het persoonlijk ontwikkelplan en de voortgangsgesprekken starten pas goed op als de eerste woelige maanden voorbij zijn.

Start ook met trainingen om het team op het goede kwaliteitsniveau te brengen en structuur aan te brengen, zodat iedereen weet wat hij of zij moet doen. De training is gericht op het samen runnen van een bedrijf, teambuilding en het vastleggen van de belangrijkste werkinstructies zoals de opening- en sluitlijsten en de menukaart (hoe ziet het gerecht er uit?, wat is het recept?, welke ingrediënten zitten er in en wat moet wekelijks op de bestellijst komen?).

2.3.2 Organisatie & governance

Er zijn verschillende organisatievormen mogelijk. Bij ONS label Breda is gekozen voor een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid. De winst wordt niet uitgekeerd aan de leden, maar blijft in het bedrijf. Dit is in de statuten verankerd.

Het coöperatief kent leden en vrijwilligers, een ledenraad, een Raad van Toezicht en een bestuur.

FASE 3 OPSTART BEDRIJF

3.1 Teambuilding

3.2 Organisatie & governance

3.3 Ontwikkeling & opleidingsmodel

3.4 Huisvesting

3.5 Financiën

3.6 Bedrijfsprocessen

3.7 Marketing & communicatie

3.8 Overige zaken

Waarom een coöperatie?

- Een coöperatie ondersteunt het samenwerken waarbij ieder zich kan richten op die zaken waar hij/zij goed in is.
- In een coöperatie hebben de leden zeggenschap en beslissen zij mee over de koers van het bedrijf.
- Instroom en uitstroom van leden is eenvoudig te regelen door middel van lidmaatschaps-overeenkomsten.
- Bij een coöperatie wordt persoonlijke aansprakelijkheid uitgesloten, zodat bij een eventueel faillissement van de coöperatie de deelnemers beschermd zijn.
- Veel deelnemers kennen de vorm van coöperatief ondernemen uit hun herkomstlanden. Dit verlaagt de drempel om deel te nemen.

‘Iedereen is onderdeel van het gehele schilderij. Je moet deelnemers ruimte geven, maar ook afspraken maken.’

Zeggenschap en besluitvorming

Binnen het coöperatief beslissen de leden samen. De ledenraad is het hoogste orgaan. Deelnemers zijn niet gewend om met elkaar constructief te discussiëren en tot besluiten te komen. Begeleiding bij het vormgeven van de zeggenschap en besluitvorming van de leden is noodzakelijk. Heb daarbij zowel aandacht voor de formele als informele besluitvorming. Formeel betekent dat bij het nemen van beslissingen de rollen en verantwoordelijkheden zoals die zijn vastgelegd in de statuten wordt gevolgd. Informeel betekent dit dat de leden in de praktijk vaker geraadpleegd worden over wat zij van zaken vinden ter voorbereiding op de formele besluitvorming.

Governance

De governance binnen een coöperatief bewonersbedrijf kan op verschillende manieren vormgegeven worden. Bij ONS label Breda is voor de volgende structuur gekozen:

• Leden

De coöperatieve vereniging heeft leden. De verantwoordelijkheden, rechten en plichten van de leden zijn vastgelegd in de statuten van de coöperatieve vereniging. De leden hebben een ledenovereenkomst. De coöperatie kent 3 typen leden: C-leden (werknemers zonder arbeidsovereenkomst, zowel mensen die deelnemen met behoud van uitkering als niet-uitkeringsgerechtigden), B-leden (werknemers met een arbeidsovereenkomst) en A-leden (sociaal ondernemers).

• Ledenraad

Uit de leden wordt een ledenraad gekozen. Dit is het hoogste orgaan binnen de coöperatie. De ledenraad kiest het bestuur.

• Bestuur

Het bestuur wordt gekozen door de ledenraad en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken van de coöperatieve vereniging en regelt de lange termijn sturing. Bij ONS label Breda is ervoor gekozen om de sociaal ondernemers het bestuur te laten vormen van het coöperatief. De sociaal ondernemers leggen in hun rol als bestuurder verantwoording af aan de ledenraad en staan onder toezicht van de Raad van Toezicht. De verantwoordelijkheden van het bestuur worden vastgelegd in het huishoudelijk reglement en de statuten van de coöperatieve vereniging. In de statuten staan afspraken over wie waarover beslist. Het huishoudelijk reglement is als het ware het personeelshandboek. Hierin staan praktische spelregels om samen te werken.



- **Raad van Toezicht**

Er is een Raad van Toezicht ingesteld welke toezicht houdt op het bestuur. De verantwoordelijkheden, rechten en plichten van de toezichthouders zijn vastgelegd in de statuten van de coöperatieve vereniging. De Raad van Toezicht vervult ook de werkgeversrol richting de bestuursleden.

Voor de oprichting van een coöperatie zijn minimaal twee bestuurders nodig. Vaak zijn dit twee deelnemers uit de startgroep en degene die de deelnemers begeleidt. In een later stadium wordt dit verbreed met extra bestuurders en het instellen van een Raad van Toezicht.

Voor de statuten is geen standaard. Er zijn veel voorbeelden te vinden, maar het is altijd maatwerk en vraagt om expertise. Zoek ondersteuning bij een notaris of De Coöperatie-expert (www.cooperatieexpert.nl). Ga ervanuit dat de statuten in het proces nog een keer wijzigen bij het inrichten van de organisatie.

‘Ik durf veel meer dan vroeger mijn mening te laten horen. Het geeft me het gevoel dat ik veel sterker ben geworden.’
deelnemer

‘De begeleidster focust nu met name op de coaching op de werkvloer. Het is moeilijk te zeggen of dit structureel nodig is. Het zijn allemaal mensen met een bepaald verleden rond arbeid, dus die begeleiding blijft daarin ook belangrijk. Dat zie ik wel vaker fout gaan.’

2.3.3 Ontwikkel- en opleidingsmodel

Binnen de coöperatie bouwen de leden een arbeidsritme op en worden getraind en begeleid op de werkvloer. Dit hoofdstuk gaat in op de methodiek van trainen, opleiden en begeleiden binnen de context van de coöperatie zoals deze draait in Breda.

Het ontwikkel- en opleidingsmodel bestaat uit de volgende onderdelen:

- Meester op de werkvloer
- Trajectbegeleiding
- Portfoliomap
- Stimuleringsmodel
- Opleidingsprogramma

Binnen een coöperatief bewonersbedrijf zijn twee vormen van begeleiding. Ten eerste de dagelijkse vakinhoudelijke begeleiding door een meester op de werkvloer. Daarnaast is er begeleiding op het gebied van persoonlijke ontwikkeling door een trajectbegeleider. Beide disciplines zijn betaalde professionals die worden aangesteld. Hun functie/rol wordt hieronder toegelicht.

Meester op de werkvloer

We werken met het principe van leerling – gezelschap – meester. Deskundige training en begeleiding op de werkvloer wordt gegeven door een meester. De meester heeft zowel meerdere jaren werkervaring in het vak (bijvoorbeeld horeca) en heeft bij voorkeur een leermeesterdiploma. Hij of zij heeft feeling met de doelgroep binnen een coöperatief bewonersbedrijf en coachende vaardigheden. Iemand die aansluiting heeft bij de deelnemers is een voorwaarde voor succes. Betrek het team daarom bij de selectie van de meester. De meester is bij een volledig draaiend coöperatief bewonersbedrijf tussen de 24 en 36 uur per week aanwezig. Doordat deelnemers van een hoger niveau (gezellen) de deelnemers van een lager niveau (leerlingen) begeleiden, is het niet noodzakelijk dat de meester altijd zelf aanwezig is. Een flexibele inzet is wel een vereiste.





Trajectbegeleiding

Een trajectbegeleider volgt en coacht mensen op persoonlijk ontwikkelvlak. Deze persoon heeft een HBO werk- en denkniveau. Deze functie kan zowel intern als extern worden ingevuld en wordt gefinancierd uit de omzet van de coöperatie. Vuistregel voor de trajectbegeleiding is 1 uur per deelnemer per week. Het is belangrijk dat de trajectbegeleider affiniteit heeft met de deelnemers binnen een coöperatief en mensen in beweging krijgt. Soms werkt een trajectbegeleider samen met een begeleider vanuit een hulpverleningsinstantie wanneer deze al betrokken is bij een deelnemer. Denk bijvoorbeeld aan deelnemers met schulden. De trajectbegeleider van het coöperatief richt zich op de ontwikkeling binnen het bewonersbedrijf. De begeleider vanuit de schuldenproblematiek begeleidt specifiek op de thema's rondom financiën.

De trajectbegeleider stelt het persoonlijke ontwikkelplan van de deelnemers op in samenspraak met de meester. Een deelnemer heeft 3 keer per jaar vaste overleggen met de trajectbegeleider (planningsgesprek, voortgangsgesprek en evaluatiegesprek) waarbij het POP de basis vormt voor gesprek. Daarnaast voert de trajectbegeleider waar nodig tussentijds coaching gesprekken met deelnemers. Er is niet één systematiek te noemen voor het goed begeleiden en coachen van mensen. Het is continu kijken wat iemand nodig heeft om verder te komen en daarop inzetten. Biedt dus altijd maatwerk afgestemd op de deelnemers. Het is waardevol om een erkende jobcoach aan te trekken. Hiermee is het coöperatieve bewonersbedrijf ook in staat om middelen binnen te halen voor de begeleiding en bemiddeling van deelnemers naar betaald werk.

‘Ik ga wel als een leeuwin voor mijn deelnemers staan. Het moet doorgaan voor de deelnemers. Zij moeten de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Ik zorg dan wel dat het aan de andere kant geregeld wordt.’
trajectbegeleider

‘Mijn baas is iemand van de GGZ. Ik kan altijd bij hem terecht, dat heb ik bij een normale betaalde baan niet. Als er dan iets gebeurt, kan ik op niemand terugvallen.’
deelnemer

Portfoliomap

Binnen een coöperatief bewonersbedrijf werken vaak deelnemers zonder opleidingscertificaten. Ze hebben wel competenties die goed ontwikkeld zijn, zoals bijvoorbeeld koken voor een grote groep mensen. Dit vraagt om organisatie en afstemming. Met een portfolio worden de competenties van mensen zichtbaar gemaakt. De nadruk ligt op ‘kunnen’ en niet op ‘weten’. Per beroep zijn er een aantal competenties die doorslaggevend zijn. De deelnemers gaan inzien dat hun competenties waardevol zijn en beseffen ze dat ze meer kunnen dan ze zelf denken. Het helpt mensen om hun talent in kaart te brengen en op waarde te schatten. Ervaring is dat de portfoliomap vooral trots maakt en het gevoel van eigenwaarde vergroot van de deelnemers. De portfoliomap bestaat uit een aanmeldformulier, een curriculum vitae, een POP (persoonlijk ontwikkelplan), een ontwikkelingscontract, certificaten, diploma’s en foto’s.

Stimuleringsmodel

ONS label Breda heeft haar eigen methodiek ontwikkeld, waarbij de deelnemers kunnen groeien in hun professionele ontwikkeling en stappen zetten binnen vier categorieën: aspirant, brons, zilver en goud. Elke categorie is gekoppeld aan het niveau van verantwoordelijkheid dat de deelnemer heeft in het werk en de benodigde competenties.

VERSCHILLENDE MOGELIJKHEDEN STIMULERINGSMODEL

Niveau	Contract	Uren	Beloning
Aspirant-lid	Lidmaatschaps-overeenkomst	Minimaal 8 uur per week	Onkostenvergoeding
Lid brons	Lidmaatschaps-overeenkomst	Meer dan 20 uur per week	Onkostenvergoeding Stimuleringspremie brons Spaarpot
Lid zilver	Lidmaatschaps-overeenkomst	Meer dan 20 uur per week	Onkostenvergoeding Stimuleringspremie zilver Spaarpot
Lid goud	Lidmaatschaps-overeenkomst	Meer dan 20 uur per week	Onkostenvergoeding Stimuleringspremie goud Spaarpot
Lid dienstenverband	Arbeidscontract		Conform CAO



Het stimuleringsmodel in Breda bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Basisvergoeding

De basisvergoeding is een onkostenvergoeding. Dit is een vaste onkostenvergoeding op basis van de werkelijk gemaakte kosten en wordt per 4 weken uitbetaald. Voorwaarde is dat iemand lid is van de coöperatie. Bij ONS label is deze vergoeding maximaal € 50,- per maand (prijspeil 2018).

2. Extra vergoeding (stimuleringspremie)

De extra vergoeding maakt onderdeel uit van de stimuleringspremie en wordt per half jaar uitbetaald. Deze bestaat uit een vast deel en een flexibel deel. Het vaste deel is gekoppeld aan de indeling brons, zilver en goud. Elke categorie kent een bepaald verantwoordelijkheidsniveau, mate van prestatie en benodigde competenties. Voorbeeld van aspecten waarnaar gekeken wordt zijn of iemand in staat is om zelfstandig af te sluiten, kassa kan draaien, inzetbaar is op meerdere afdelingen en extra taken zoals schoonmaak doet. Tijdens de voortgangsgesprekken met de trajectbegeleider wordt bepaald in welke categorie iemand zich bevindt binnen het groeimodel en wat de leerpunten zijn om een categorie hoger te komen. De hoogte van de vergoeding past binnen artikel 31 van de Participatiewet. Bij ONS label Breda is het vaste deel van de extra vergoeding per half jaar € 200,- voor de categorie brons, € 400,- voor de categorie zilver en € 600,- voor de categorie goud (prijspeil 2018).

‘Je stapt een traject in en wilt je ontwikkelen. Je krijgt daar ondersteuning bij, maar bent er ook als het nodig is! Met de deelnemers ga ik het gesprek aan. Hoe zie je jezelf en hoe zie ik je. Soms verschil je daarin van mening.’
begeleider



Het flexibele deel van de stimuleringspremie is de vergoeding voor overuren. Van overuren is alleen sprake als een deelnemer 20 uur gemaakt heeft. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in extra werken overdag/vakanties (ONS: € 2,50 per uur, prijspeil 2018) en extra avondwerk of weekendwerk (ONS: € 5,00 per uur, prijspeil 2018). De vergoedingen voor overuren worden eveneens één keer per half jaar uitbetaald.

3. Spaarpot opleidingen

Het bedrijf spaart maximaal 10% van de omzet voor opleiding van de leden. De leden kunnen heirover beschikken mits de omzet dit toelaat. Deelnemers zijn daarbij vrij in hun opleidingskeuze. Zij stemmen de mogelijkheden af met de trajectbegeleider.

De bedragen in het stimuleringsmodel worden betaald uit de omzet. Werk daarom samen met de deelnemers een stimuleringsmodel uit dat past bij het omzetsniveau en de marge van het bewonersbedrijf. Hang een poster op een plek in het bedrijf die zichtbaar is voor deelnemers.

Spelregels vergoedingen

Brons, zilver & goud

	<p>Basis vergoeding</p> <p>€ 40 (16 uur per week) € 50 (bij 20 uur per week)</p> <p>Minimaal 1 avond tot sluit Uitbetaling: 1 x per 4 weken</p>
	<p>Extra vergoeding</p> <p>€ 200 € 400 € 600</p> <p>Uitbetaling: 1 x per half jaar</p>
	<p>Overuren</p> <p>dag/vakantie: € 2,50 avond/weekend: € 5,-</p> <p>Als je meer dan 16 of 20 uur pw gewerkt hebt Uitbetaling: 1 x per half jaar</p>
	<p>Sparen</p> <p>10% van de omzet voor opleiding</p> <p>Mits de winst het toelaat Beschikbaar: januari</p>

Deel bij de start van het bedrijf de deelnemers in en leg dat vast in een lidmaatschapsovereenkomst. Per deelnemer staat zo vast welke vergoeding zij ontvangen. Vertaal de vergoedingen per deelnemer ook door naar de administratie, zodat de deelnemers op de afgesproken datum het bedrag ontvangen. Houd een urenregistratieformulieren bij. Leg binnen de administratie vast wat per deelnemer is opgebouwd en dat deelnemers over een half jaar de stimuleringspremie uitbetaald krijgen, zodat duidelijk is wat zij opgebouwd hebben.

Opleidingsprogramma

Het ontwikkel- en opleidingsprogramma is gericht op ontwikkelen en leren in de praktijk in combinatie met formeel opleidingsprogramma. Het opleidingsprogramma van ONS label Breda bestaat uit de volgende onderdelen:

- **Soft skills**

Trainingen rondom soft skills zijn omgaan met de klant/bewoner, (persoonlijke) veiligheid, gastvrijheid en klantgerichtheid.

- **Vaktechniek**

Per vakgebied is binnen ONS label Breda een maatwerk vakopleiding ontwikkeld in samenwerking met scholen/vakopleiders. Denk bij horeca bijvoorbeeld aan een vakopleiding gericht op receptie, hygiëne en voedselveiligheid, vaktechniek keuken en bediening. Hierbij wordt vaak samengewerkt met de Horeca Academie in Den Haag. Zij werken veelvuldig met leerlingen met een niet-westerse migratieachtergrond. Een taalbarrière is voor hen geen probleem. Bij textiel gaat het om een opleiding gericht op omgaan met het materiaal, naaitechnieken, patroontekenen, stoffen- en textielwarenkennis en leerbewerking. De maatwerkopleiding kan in licentie worden afgenomen en zo worden ingezet bij andere organisaties.

- **Nederlands en rekenen**

Een deel van de deelnemers is de Nederlandse taal niet of onvoldoende machtig. Dit is een belemmering in de zelfredzaamheid en doorstroom naar een eventuele baan in de toekomst. Binnen de coöperatie worden dan ook ondersteunende lessen geboden in de Nederlandse taal door vrijwilligers of welzijnsorganisaties. Daarnaast worden extra rekenlessen gegeven.

De trainingen en vakopleidingen worden afgerond met een certificaat. Behaalde certificaten gaan in de portfoliomap, zodat een deelnemer kan laten zien wat hij of zij in huis heeft.

‘Mensen die niet formeel geschoold worden, blijven niet automatisch bij door hun werk te doen of naar hun collega’s te kijken.’

(Bron: Aanbod van arbeid, SCP 2016)



‘Ik leer hier Windows en Excel. Alles is nieuw. We gaan het doen en daardoor leer je het. Er is bijvoorbeeld een sjabloon voor het rooster en salarissen. Ik krijg uitleg hoe ik daarmee kan werken.’
deelnemer

2.3.4 Huisvesting

In deze fase wordt een locatie (zie ook 2.1.4 voor het zoeken naar een geschikte locatie) verworven. Samen met de deelnemers wordt invulling gegeven aan de inrichting van het pand en wordt huurovereenkomst afgesloten.

Inrichting van het pand

Doelstelling is om te komen tot een ontwerp dat gedragen wordt door bewoners en stakeholders. Dit kan bijvoorbeeld met een ontwerpatelier. Om ieders beelden goed boven tafel te krijgen, worden tijdens het ontwerpatelier moodboards gemaakt door stakeholders en bewoners. De moodboards worden vervolgens door de architect verwerkt in een ontwerp. Laat een bouw(kosten)deskundige een berekening maken van de investering die dit vraagt voor een pand. De verbouwkosten komen boven op de indicatieve kosten zoals genoemd in paragraaf 2.2.4 Financieel plan.

Afsluiten huurovereenkomst

In het geval dat er een huurovereenkomst afgesloten wordt, is het goed om op een aantal zaken te letten:

- Sluit een kortlopend contract af. Zoals bij elke opstart van een bedrijf is de vraag of het daadwerkelijk lukt om het goed van de grond te krijgen. Maar mocht het niet lukken om het bedrijf te laten floreren, dan is het goed om na twee jaar de huur te kunnen opzeggen. Gebruik een standaardmodel huurcontract van de Raad voor Onroerende Zaken (www.roz.nl) voor bedrijfs- of winkelruimten. In de algemene voorwaarden van dit contract staat welke kosten voor de eigenaar zijn en wat voor de huurder. Vaak wordt een pand casco verhuurd, wat wil zeggen dat de inbouw (en onderhoud) voor rekening en verantwoordelijkheid van de huurder is.
- Kijk kritisch naar zaken die niet tot het standaardcontract horen. Spreek af dat de huurder zelf water- en energiecontracten afsluit of dat er tussentijds worden geplaatst als er meerdere partijen gebruik maken van een aansluiting.



- Onderhandel over de waarborgsom.
- Let op benodigde vergunningen (zie hoofdstuk 2.1.4 Locatie-onderzoek) en neem een ontbindende voorwaarden op als er nog vergunningen verkregen moeten worden.

2.3.5 Marketing & communicatie

Zorg dat klanten weten dat het bedrijf er is en waar de coöperatie voor staat. Dat begint met een pakkende naam. Controleer bij de Kamer van Koophandel of er andere bedrijven in dezelfde branche zijn met deze naam.

Ontwerp een logo en huisstijl. Vaak is er wel een communicatiebureau te vinden die dat (gratis) wil verzorgen. Zorg dat huisstijl, logo en naam passen bij de diensten die je aanbiedt en de sfeer die het bedrijf wil uitstralen. Claim vervolgens een domeinnaam. Kled het pand in dezelfde stijl aan. Denk hierbij aan belettering en een uithangbord.

Maak een flyer en verspreid deze in de buurt en onder stakeholders, zodat klanten het bedrijf leren kennen. Gebruik sociale media voor de marketing: zorg dat de coöperatie meerdere keren per week zichtbaar is en laat het klantenbestand groeien. Gebruik hiervoor kanalen als Facebook en Instagram. Bouw ook een e-mailbestand op. De start van het bedrijf is een goede kans op free-publicity. Benader zelf de kranten actief.

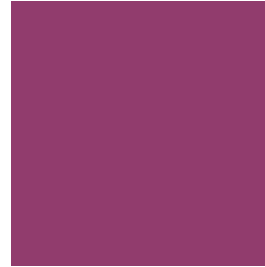
Een goede website is belangrijk. Deze heeft echter niet de eerste prioriteit. Klanten komen in eerste instantie niet omdat ze de website hebben gezien, maar omdat ze via de deelnemers, mond-tot-mondreclame, flyers of sociale media over de coöperatie hebben gehoord. Zet de kanalen dus in en zorg dat de marketing via sociale media en flyeren doorlopende activiteiten zijn.

2.3.6 Financiën

Zicht op de financiën is de absolute voorwaarde om sturing te geven aan het bedrijf. Zorg dat vanaf de eerste dag een bedrijfsadministratie opgezet wordt. Doe dat bij voorkeur in eigen huis. De administratieve functie kan prima ingevuld worden door een van de deelnemers met een boekhoudkundig verleden. Probeer zo snel mogelijk grip te krijgen op de omzetcijfers en belangrijkste kosten (zoals de inkoop), zodat er gestuurd kan worden. Maak een overzicht (dashboard) met de belangrijkste cijfers. Maak beeldend voor de deelnemers wat de doelen voor omzet/kosten zijn en werk toe naar maandrapportages. Vertaal de doelen ook naar omzetten per dag of per week.

Besteed aandacht aan de cash flow van het bedrijf. Dit is bij de opstart altijd lastig, omdat de kosten voor de baat uitgaan. Let dus ook goed op de betalingstermijnen van facturen en zorg dat openstaande facturen snel betaald worden. Een boekhoudkantoor kan helpen met btw-





aangiften en jaarrekeningen en het bedrijf van advies voorzien. Maak bij de start van je bedrijf een schema met wat nodig is aan rapportage en verantwoording voor de verschillende fondsen en subsidies.

2.3.7 Bedrijfsprocessen

Schrijf de belangrijke bedrijfsprocessen stap voor stap uit op een wijze die past bij de deelnemers. Hoe eenvoudig of voor de hand liggend een aantal processen ook mogen lijken, iedereen heeft zijn eigen interpretatie. Zorg daarom dat in procesbeschrijvingen duidelijk staat wat precies wordt bedoeld, zodat iedereen eenduidig te werk gaat en er geen ruis op de lijn komt. Het gaat in ieder geval om de volgende processen:

- Deelnemers
- Uren en vergoedingen
- Inkoop en opdrachten
- Verkoop en dagsluiting
- Verhuur en catering

Implementeer de procesbeschrijvingen. En blijf ze herhalen, waar nodig aanpassen en weer herhalen. Net zolang tot er routine in zit. Bij de komst van nieuwe deelnemers vraagt dit weer opnieuw om aandacht. Schaf een eenvoudige kassa aan. Werk het menu uit en laat dat door de leverancier in de kassa zetten.

2.3.8 Overige zaken

Bij het opzetten van een bedrijf komen tal van regelzaken kijken. Regel in ieder geval een bestuursaansprakelijkheidsverzekering, een inboedelverzekering, een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering en indien je personeel in dienst hebt een verzuimverzekering. Neem hiervoor een specialist in de arm.

Meld ook je activiteiten aan bij de omgevingsdienst. Ook hier kunnen aanvullende maatregelen uit komen. Meestal is een vetvangput verplicht en moeten maatregelen getroffen worden om te voldoen aan de brandveiligheidseisen.

Op het gebied van ICT zijn een paar basisvoorzieningen nodig: een goede laptop, Office365 en een back-up in de cloud en een printer die kan scannen en kopiëren. Zorg in verband met de nieuwe privacy-wetgeving dat de laptop goed beveiligd is. Met deze voorzieningen kan een goede start gemaakt worden. Investeer hier in. Niet werkende ICT levert veel tijdverlies op.

Tot slot

Het stevig neerzetten en laten runnen van het bedrijf gaat met vallen en opstaan. Dagelijks zijn er hobbels te nemen. Laat je vooral niet ontmoedigen. Dit is een belangrijk onderdeel van het ondernemerschap. Vier daarom de resultaten en successen. Sta op gezette tijden stil bij wat er al goed gaat. Ben trots op de resultaten die zijn geboekt en grijp valkuilen aan als leerpunt om te verbeteren in de toekomst. Omring je met andere ondernemers die met soortgelijke initiatieven bezig zijn: samen leren gaat sneller en het motiveert om door te gaan als het lastig wordt.

Nu alle handvatten geboden zijn om aan de slag te gaan met een coöperatief bewonersbedrijf, is het tijd om in de keuken te kijken. In het volgende hoofdstuk delen we de praktijkervaringen van de bewonersbedrijven in Uden en Haarlem.





HOOFDSTUK 3

PRAKTIJKERVARINGEN

3.1 Inleiding

Turquoise in Haarlem en De Balans in Uden zijn twee initiatieven die geïnspireerd zijn door ONS coöperatief in Breda. Beide initiatieven hebben voor het opstarten van het coöperatief bewonersbedrijf samenwerking gezocht met Stock5. In dit hoofdstuk geven we een inkijkje in het initiatief voor het starten van een coöperatief bewonersbedrijf in Uden en Haarlem en geven we de ervaringen van de deelnemers weer.

3.2 De start van het initiatief

De aanleiding om een coöperatief bewonersbedrijf te starten verschilt in Uden en Haarlem.

Initiatief coöperatief bewonersbedrijf de Balans in Uden

In Uden hebben de gemeente en de woningbouwcorporatie het eerste initiatief genomen voor het opzetten van een coöperatief bewonersbedrijf in de Flatwijk. De gemeente beschikt over een wijkaccommodatie in deze wijk en de gemeenteraad heeft opdracht gegeven om in deze wijk te onderzoeken of en hoe er zelfbeheer van de accommodatie mogelijk zou zijn. De wijk bestaat uit een binnenring met flats. In deze flats wonen mensen met verschillende culturele achtergronden. Veel bewoners hebben te maken met werkloosheid, armoede en/of taalbarrières. De flats worden omringd door een buitenring van flats waar met name ouderen wonen. In deze flats komt relatief veel eenzaamheid voor. De bewoners in de wijk geven aan dat ze best tevreden zijn over de woning waarin ze wonen, maar met name in de binnenring van de flats scoren de bewoners lager op "leefbeleving". Zij hebben meer

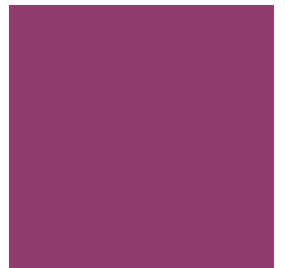
gezondheidsproblemen, minder inkomen en weinig contact met andere bewoners. Tijdens de huis aan huisbezoeken blijkt echter dat bewoners best iets willen doen voor de buurt. Vervolgens is er een groep ontstaan. Het samen koken is dan snel iets waarin je elkaar vindt.

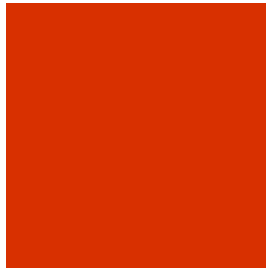
De gemeente en de woningbouwcorporatie hebben samen een bezoek gebracht aan ONS coöperatief in Breda. Daarna ontstaat het idee voor het opzetten van een coöperatief bewonersbedrijf in de Flatwijk in Uden. Het doel is de leefbaarheid en economische en sociale positie van de bewoners verbeteren. Uiteindelijk is dit een samenwerking geworden tussen bewoners uit de wijk, de gemeente, de woningcorporatie en de welzijnsorganisatie.

Initiatief coöperatief bewonersbedrijf Turquoise in Haarlem

In Haarlem begeleidt de welzijnsorganisatie al langere tijd een vaste groep, die samen koken in buurthuis De Zuidparker. De Zuidparker is een buurthuis gelegen in een wijk waar het aantal bewoners met een betaalde baan laag is. In de wijk waren al een aantal projecten gestart gericht op ontmoeting, maar nog geen project was gericht op een stap verder komen dan dat. De kookactiviteiten liepen goed in het buurthuis. De deelnemers, die een uitkering hebben merken dat met hun inzet geld wordt verdiend, maar dat zij dit niet kunnen houden. Voor de begeleider van de kookgroep is dat aanleiding om op zoek te gaan naar een andere vorm. Hoe kun je de activiteiten, waarmee geld wordt verdiend op zo'n manier organiseren dat de deelnemers er verder mee komen? Ze komt in contact met ONS Coöperatief in Breda en benadert Stock5 om mee te denken. Uiteindelijk is een samenwerking ontstaan met als doel om de groep uit De Zuidparker verder te brengen middels een coöperatief bewonersbedrijf.

‘Het wordt niet voor je opgelost, maar je krijgt wel handvatten om er iets mee te doen.’





3.3 Wat brengt deelnemers bij het coöperatieve bewonersbedrijf?

De deelnemers zijn via de welzijnsorganisatie, de eigen begeleider, een Wmo-aanvraag of via een re-integratietraject bij de coöperatie terecht gekomen. De verhalen van de deelnemers zijn verschillend, wat maakt dat de manier waarop zij bij de coöperaties terecht komen uiteenlopen:

- Specifiek in Haarlem bestond een vrij vaste groep vrijwilligers die actief waren in de kookgroep van de welzijnsorganisatie. Een aantal van de deelnemers die nu actief is in de coöperatie, maakte ook al onderdeel uit van de kookgroep en zijn meegegaan in de doorontwikkeling hiervan. Anderen kwamen erbij via de Vrijwilligerscentrale of hoorden ervan ,omdat een ander project waarin zij actief waren ,stopte.
- Enkele deelnemers zijn via hun eigen begeleider bij de coöperatie gekomen. Via een persoonlijk begeleider vanuit de Wmo of via een werkcoach vanuit de GGZ.
- Eén deelnemer vroeg Wmo-dagbesteding aan bij de gemeente. Zij kwam daarvoor in aanmerking, maar eigenlijk sloot het aanbod niet aan bij wat zij nodig had en kon. Toen werd zij via het Wmo-loket op de coöperatie gewezen.
- Eén deelnemer volgde een re-integratietraject via de Sociale Dienst van de gemeente. In het kader van dit traject moest zij een stage lopen, maar de stage die haar werd aangeboden, sloot niet aan bij haar interesses. Zij hoorde via via over de coöperatie en heeft toen zelf geregeld dat zij daar haar stage mocht lopen.

3.4 Het opstarten van het bedrijf

Voor Haarlem is nu rond dat de deelnemers er zijn, er afspraken zijn gemaakt met de gemeente, de coöperatie het pand in handen heeft gekregen en dat de financiering is geregeld. Vanaf 1 december 2017 zijn ze in Haarlem 4 dagen gaan draaien, vanaf januari werd dit 5 dagen en daarna wordt de stap naar 6 dagen gemaakt. Daarmee krijgt het bewonersbedrijf meer en meer vorm en is men in Haarlem ondertussen in fase 3 van het daadwerkelijk opstarten van een bedrijf gekomen.

In Uden is het beloningssysteem vanaf januari 2018 ingezet voor de 4 deelnemers. Voor het coöperatief bewonersbedrijf is het vervolgens nog zoeken om te komen tot een goed verdienmodel. Voor de projectleider van de gemeente en de ingehuurde begeleiders vanuit de woningbouwcorporatie en welzijnsorganisatie is ook vanaf het begin duidelijk geweest dat de ambitie in Uden is om van De Balans een bruisend centrum te maken, waar ondernemerschap kan plaatsvinden. Daarnaast zal ook altijd financiering vanuit het sociaal domein nodig zijn. Daarin is de situatie in Uden anders dan bijvoorbeeld in Breda, waar het echt gaat om ondernemerschap.

3.5 Samenwerkingsafspraken tussen gemeente en coöperatie

De afspraken tussen de coöperatie en de gemeente gaan onder meer over voorwaarden voor deelname en sollicitatieverplichtingen. In Haarlem als in Uden is de deelname vrijwillig. Er is geen sprake van dwang vanuit de gemeente. De coöperatie selecteert de deelnemers. De





gemeente kan mensen wel attenderen op de mogelijkheid van deelname, maar de coöperatie is verantwoordelijk voor de selectie.

Zowel in Haarlem als in Uden wordt er gewerkt met een Plan van Aanpak (zoals bedoeld in artikel 44A van de Participatiewet). Hiermee wordt invulling gegeven aan artikel 9 lid 1 onderdeel b van de Participatiewet, waarmee deelname aan de coöperatie wordt aangemerkt als de beste ondersteuning gericht op arbeidsinschakeling of sociale activering. Zo lang het Plan van Aanpak nodig is en wordt nageleefd, wordt voldaan aan de verplichtingen behorende bij een bijstandsuitkering. Vrijstelling van sollicitatieverplichtingen hoeft dan niet te worden opgelegd. Het Plan van Aanpak wordt opgesteld door de coöperatie. Over het verloop en de ontwikkeling is afstemming tussen de deelnemer, de coöperatie en de klantmanager van de gemeente.

3.6 Ervaringen van de deelnemers

Veel deelnemers noemen als motivatie om aan de slag te gaan bij de coöperatie dat zij graag weer onder de mensen willen zijn. Zij zaten veel thuis en zagen niet veel anderen. Zij willen nieuwe mensen leren kennen, contacten leggen en een netwerk opbouwen. Daarnaast noemen veel deelnemers dat zij willen werken aan hun eigen ontwikkeling. Zij willen nieuwe dingen leren. Voor enkele deelnemers geldt dat zij hun vorige werk niet meer op kunnen pakken en dat zij daarom willen uitvinden wat zij nog meer leuk vinden en goed kunnen. Een aantal deelnemers ziet het werken in de coöperatie daadwerkelijk als een stap richting betaalde arbeid. Het motiveert hen dat zij door dit werk betere kansen voor zichzelf creëren voor de toekomst.

Deelnemers geven aan dat zij gebaat zijn bij de ongedwongen sfeer die er heerst. Een rustige omgeving, waarin op eigen tempo gewerkt kan worden, fouten gemaakt mogen worden en vragen vrij staat. Wat je hebt meegemaakt (je 'rugzakje') telt niet; het coöperatief staat open voor iedereen.

Voor veel deelnemers is het leren door te doen, en daarnaast trainingen en cursussen volgen de manier die bij hen past. Dit gebeurt door te kijken en luisteren, samen met anderen te werken en daarvan leren om het vervolgens stap voor stap zelf te kunnen doen.

Voor de deelnemers is het van belang dat zij ergens op 'terug kunnen vallen'. Dat geeft hen een gevoel van veiligheid, ofwel vangnet. Er wordt altijd geluisterd. Ook als er zaken spelen in de privésfeer. Dingen kunnen natuurlijk niet altijd direct worden opgelost, maar er wordt wel gekeken naar mogelijkheden om er zelf, eventueel met hulp, aan te werken.

'Ik denk dat dit de ideale tussenoplossing is voor mensen die lang uit de arbeidsmarkt zijn. Hier is alles ongedwongen, zeg maar. Natuurlijk zijn er tijden en is er ook een beetje een structuur, maar het is anders. Je hebt geen stress. Dan zijn we maar een half uur later klaar, dan is dat gewoon zo. Je wordt niet gelijk in het diepe gegooid.'





DEEL 2: ACHTERGRONDINFORMATIE

HOOFDSTUK 4

WAT WETEN WE OVER HET COÖPERATIEF BEWONERSBEDRIJF EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN?

52

4.1 De verschillende vormen van coöperatief ondernemen

In de literatuur en in de praktijk zien we voor deze vorm van ondernemen verschillende begrippen, zoals sociale coöperaties, coöperatief scharrelondernemerschap, parttime ondernemen, wijkinitiatieven, wijkondernemingen en bewonersbedrijven.

Sociale coöperatie en wijkinitiatieven

In de publicatie 'Sociale coöperatie: anders denken en doen' (2015) wordt gesproken over coöperatieve/wijk-economische initiatieven. Het gaat hier om zeer uiteenlopende initiatieven, maar die net als een coöperatieve onderneming onderstaande gemeenschappelijke kenmerken hebben:

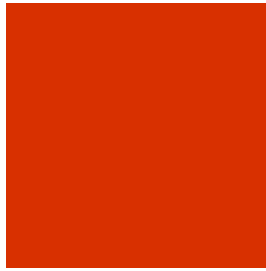
- Een initiatief dat onder meer of met name mensen met een uitkering de mogelijkheid biedt om hun kwaliteiten in te zetten en verder te ontwikkelen.
- Een initiatief dat gericht is om deelnemers de mogelijk te bieden om inkomsten te verwerven en gericht is op het verbeteren van de leefomgeving van de betrokkenen.

Het gaat om kleinschalige (buurt)economische activiteiten die in samenwerking worden opgezet door mensen die eigen zeggenschap hebben over het initiatief.

In deze publicatie wordt sociale coöperatie gedefinieerd als *‘een organisatie van burgers gericht op het bevorderen van zelfredzaamheid. Ondernemerschap staat in het teken van zelf activiteiten ontplooiën. De leden van een sociale coöperatie kunnen samen doelen bereiken die voor ieder apart onbereikbaar zijn.’*

Voor het tegengaan van armoede en uitsluiting ondersteunt Cordaid (www.cordaid.org) bijvoorbeeld lokale sociale coöperaties in Nederland. Samen met andere partijen helpen ze coöperaties (of vergelijkbare samenwerkingsverbanden) om innovatieve plannen concreet van de grond te krijgen. Het kan hier gaan om een onderneming waarin alle leden van de coöperatie meewerken of om deelnemers, waarvan ieder zich richt op activiteiten waar hij of zij goed in is. De coöperatie neemt vervolgens zaken als administratie, inkoop en huisvesting op zich.





Coöperatief scharrelondernemerschap

In plaats van een sociale coöperatie wordt ook wel gesproken over coöperatief scharrelondernemerschap. Bij coöperatief scharrelondernemen gaan mensen parttime met behoud van uitkering aan de slag om hun eigen bedrijfje op te bouwen onder de vleugels van een coöperatie. Een scharrelondernemerscoöperatie is dan een oplossing voor mensen die vanuit een bijstandsuitkering willen ondernemen, maar voor wie de stap om op eigen kracht een full time onderneming te starten te groot is. Doordat de ondernemers een deel van hun omzet in een spaarpot doen en onkosten kunnen declareren, neemt hun bestedingsruimte (of koopkracht) voorzichtig toe. Daarnaast neemt hun sociale armoede af: mensen raken uit een sociaal isolement, krijgen contacten, komen vaker buitenshuis. Ze doen weer mee aan het arbeidsproces. Hun zelfvertrouwen en eigenwaarde nemen toe (uit: Wegwijzer coöperatief scharrelondernemerschap).

Parttime ondernemen (PTO)

Naast het begrip scharrelondernemerschap wordt er ook gesproken over parttime ondernemen. Parttime ondernemen wordt gezien als instrument voor re-integratie en sociale activering die door gemeenten wordt ingezet om bijstandsgerechtigden met parttime ondernemen werkervaring op te laten doen en zo zelf een deel van hun inkomen verdienen.

Wijkondernemingen – bewonersbedrijven

Het idee van ‘bewonersbedrijven’ is geschoeid op Engelse ervaringen met community enterprises. De internationale literatuur hanteert de definitie community enterprises of community-based enterprises. In Nederland wordt vooral de term ‘wijkondernemingen’ gebruikt. De term ‘BewonersBedrijven’ wordt specifiek door het LSA (Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners, www.lsabewoners.nl) gehanteerd (bron: project kennisontwikkeling experiment bewonersbedrijf). BewonersBedrijven zijn bedrijven in handen van bewoners om hun wijk

te verbeteren. Op verschillende plekken in Nederland zetten bewoners een onderneming op om hun wijk economisch, fysiek en sociaal te verbeteren. De winst die BewonersBedrijven maken, vloeit direct terug in de wijk.

Bewonersbedrijven springen vaak in op bepaalde behoeften of tekorten in dienstverlening in wijken, waarbij de kans klein is dat een overheid of marktpartij in het gat zal springen. Dit kan betrekking hebben op voorzieningen die door bezuinigingen anders gesloten zouden worden (zoals buurthuizen, bibliotheken en zwembaden), maar ook scholing, training en bewegingsprogramma's, betaalbare (sociale) huisvesting, duurzaam geproduceerde elektriciteit, kinderopvang, speelvoorzieningen, verbeterde openbare ruimte, recreatieve en culturele activiteiten.

Uit bovenstaande omschrijvingen blijkt dat de opzet van de initiatieven in de wijk en ondernemingen verschillend kunnen zijn, maar dat het bij elk initiatief gaat om de mogelijkheid om te participeren en je talent verder te ontwikkelen. Je (weer) bewust te worden van de talenten die je in huis hebt. Een initiatief dat de mogelijkheid biedt voor werk dicht bij huis en het verwerven van inkomsten. Initiatieven die kleinschalig zijn en worden opgezet als meerwaarde voor de wijk. 'Mensen maken samen omstandigheden waarin ze minder kwetsbaar zijn en zich minder kwetsbaar voelen; ze ruimen hindernissen op en scheppen kansen om zelf hun situatie te verbeteren. Dat komt henzelf ten goede alsmede hun omgeving.'

VERSCHILLEN IN COÖPERATIEF ONDERNEMEN	
Individueel of collectief ondernemerschap	Een eigen bedrijfje opbouwen onder de vleugels van een coöperatie of een coöperatie waarin alle leden van de coöperatie samen meewerken in een bedrijf.
Diverse vormen van participatie	In de diverse coöperatieve ondernemingen komen we verschillende vormen van participatie tegen. Het kan gaan om ontmoeting en/of dagbesteding voor mensen, vrijwilligerswerk, leerwerkplekken of betaald werk.
Van bewoners initiatief tot een sociale onderneming	De mate waarin er sprake is van een eigen verdienmodel of meer een buurtinitiatief.



4.2 Samenhang tussen doelen en aanpak

In paragraaf 1.3 werden de doelen van het coöperatief bewonersbedrijf geformuleerd. Hierin wordt het hoofddoel geformuleerd als: deelnemers met een afstand tot de arbeidsmarkt leren, ontwikkelen en doen werkervaring op in een coöperatief bewonersbedrijf met behoud van uitkering om uiteindelijk actief te participeren en - waar mogelijk - uit te stromen naar (betaald) werk of opleiding.

Subdoelen daarbij zijn:

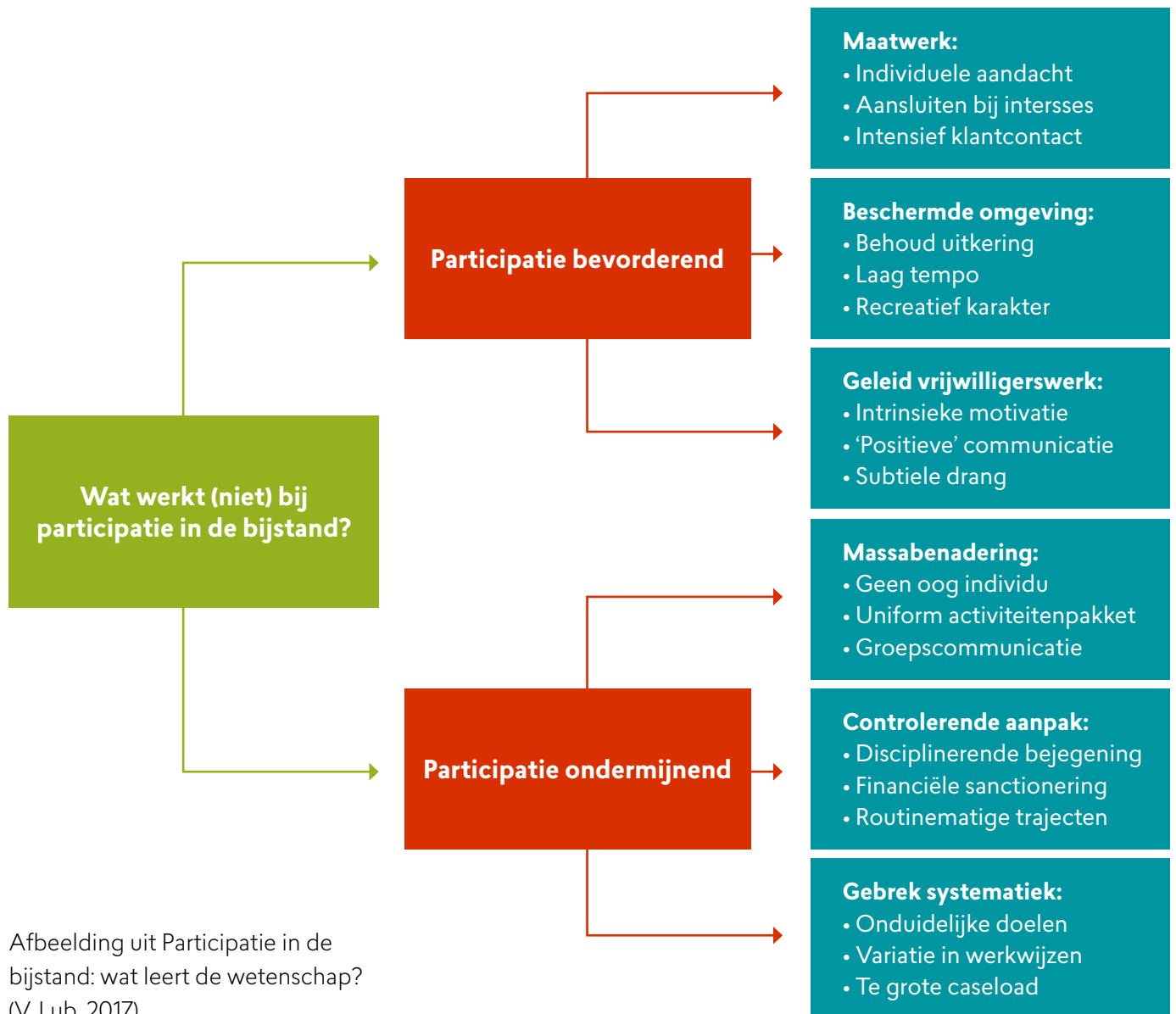
1. Deelnemers ontdekken hun talenten en worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen en te groeien.
2. De eigen kracht van deelnemers is versterkt. Ze voelen zich trots en hun zelfvertrouwen is toegenomen.
3. Deelnemers hebben een betere kwalificatie voor de arbeidsmarkt. Er zijn duurzame oplossingen voor activering en re-integratie bereikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door begeleiding, opleiding en de samenwerkingsafspraken met gemeente waardoor mensen zich kunnen ontwikkelen met behoud van een uitkering.
4. Een laagdrempelige ontmoetingsplek in de wijk, waar mensen kunnen netwerken, elkaar ondersteunen en versterken.

5. Een eventueel leegstaand gebouw in de wijk heeft weer een waardevolle functie die aansluit bij de vraag en belevingswereld van bewoners.

De oorzaken van het ontstaan van een afstand tot de arbeidsmarkt bij deelnemers (of bewoners) zijn vaak divers, een combinatie van verschillende factoren en bovendien veelal niet geheel of allemaal weg te nemen of aan te pakken. Het kunnen verschillende persoonskenmerken, omstandigheden en gebeurtenissen zijn die deze situatie creëren. Hierbij kan het gaan om (een combinatie van o.a.) het ontbreken van een sociaal vangnet, (langdurige) werkloosheid, weinig zelfvertrouwen, herstel van een (traumatische) gebeurtenis of tegenslag, financiële problematiek, gezondheidsproblematiek, een laag opleidingsniveau en een grote administratieve regellast. Deze factoren kunnen voor iedere deelnemer verschillend zijn. Het gemeenschappelijke daarin is dat deelnemers door (een combinatie van) deze factoren beperkte mogelijkheden ervaren om mee te (kunnen) doen / een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Het coöperatief bewonersbedrijf is erop gericht om de factoren waar deze te beïnvloeden zijn aan te pakken; op individueel niveau, maar tegelijk gezamenlijk binnen het coöperatief door met elkaar en van elkaar te leren, samen te werken en gedeelde besluitvorming. Binnen een groep vinden mensen vaak steun en erkenning, het groepsproces vergroot de kennis en het (zelf)inzicht van de deelnemers door uitwisseling van ervaringen en het leren van anderen (Wagenaar & Balder – van Seggelen, 2010). Tevens biedt de vorm van een coöperatie voordelen qua mogelijkheden voor schaalgrootte van zowel het coöperatief bewonersbedrijf als de gezamenlijke begeleiding en training, het organiseren van in- en uitstroom en voorkomt het persoonlijke aansprakelijkheid.

In de volgende paragraaf maken we inzichtelijk op welke wijze het coöperatief bewonersbedrijf de (sub)doelen tracht te realiseren. Er wordt binnen het coöperatief bewonersbedrijf vooral ingezet op het opdoen van ervaringen (werkervaring, arbeidsritme en structuur) en ontwikkeling/scholing, onder begeleiding in een veilige setting. Deelnemers ontdekken hierdoor hun talenten en maken (persoonlijke) groei door (subdoel 1). Omdat zij positieve ervaringen opdoen en ontdekken dat zij dingen kunnen en vaardigheden (basisvaardigheden, 'soft skills' en vaktechnieken) leren, ontwikkelen zij een gevoel van trots en krijgen meer zelfvertrouwen. Het opbouwen van een





Afbeelding uit Participatie in de bijstand: wat leert de wetenschap? (V. Lub, 2017)

portfolio maakt deze ontwikkeling ook zichtbaar. Bovendien hebben zij individuele en gezamenlijke inspraak en verantwoordelijkheden en kunnen zij door deze gezamenlijke aanpak er ook voor elkaar zijn: op de werkvloer, maar ook privé (subdoel 2). Deelnemers krijgen de gelegenheid om met behoud van uitkering (en zonder sollicitatieplicht) werkervaring op te doen en krijgen training en coaching op maat aangeboden. Dit maakt dat zij zich volledig kunnen focussen op hun eigen ontwikkeling. Ook kunnen zij sparen voor een opleiding. Dit zorgt, samen met opgedane (werk)ervaringen en basistrainingen, ervoor dat zij een betere kwalificatie voor de arbeidsmarkt hebben (subdoel 3). Bovendien krijgen zij een stimuleringspremie (financiële prikkel, subdoel 1), waarbij de hoogte afhankelijk is van de taken die zij doen en verantwoordelijkheden die daarbij horen. Het coöperatieve bewonersbedrijf is gevestigd op een zorgvuldig gekozen plek in de wijk. Er wordt grondig vooronderzoek verricht qua haalbaarheid, wensen, diensten en kansen die het kan bieden voor (wijk)bewoners. Op die manier krijgt het gebouw waar het bedrijf zich heeft gevestigd (weer) een waardevolle functie (subdoel 5) en zijn de diensten en het gebouw een

aantrekkelijke plek voor buurtbewoners om elkaar te ontmoeten en zo meer verbindingen in de wijk tot stand te brengen (subdoel 4). Het mes snijdt met een coöperatief bewonersbedrijf dus echt aan twee kanten. Enerzijds biedt het een plek voor deelnemers om te werken aan hun werkervaring en ontwikkeling. Anderzijds levert het bewonersbedrijf een waardevolle toevoeging op voor de buurt.

4.3 Wat is er bekend uit onderzoek?

4.3.1 Maatschappelijke participatie van bijstandsccliënten

Lub (2017) onderzocht wat volgens de literatuur werkzame elementen in de maatschappelijke participatie van bijstandsccliënten zijn, zonder dat betaalde arbeid het einddoel is. Dat definieert hij breed, waaronder bijvoorbeeld ook geleid vrijwilligerswerk valt. De Participatiewet legt de nadruk op 'het verhogen van de maatschappelijke participatie [van bijstandsccliënten] en het doorbreken van sociaal isolement door het ondernemen van maatschappelijk zinvolle activiteiten'. Maatschappelijke participatie wordt in de wet dus nadrukkelijk als een doel op zich geformuleerd, naast een stap naar eventueel (later) betaald werk.

Als we kijken naar wat de literatuur oplevert aan participatie bevorderende factoren, als het gaat om deze maatschappelijke participatie, dan zijn dat: maatwerk, een beschermde omgeving en geleid vrijwilligerswerk (zie figuur).





Binnen het concept van het coöperatief bewonersbedrijf worden deze factoren voor een groot deel in de praktijk gebracht. Zo wordt er maatwerk geleverd door nadrukkelijk te kijken naar wat bij iemand past en iemand zelf wil en is er – veel - individuele aandacht voor deelnemers. Aansluiten bij iemands interesses is een van de factoren die participatie bevorderend werkt. In het coöperatief gaan deelnemers nadrukkelijk aan de slag met activiteiten die zij zelf graag doen, of ook al in ander verband deden, voordat zij zich aansloten bij de coöperatie. Dit maakt dat de activiteiten (hun werk) daadwerkelijk passend zijn bij iemands eigen interesses.

Ondanks dat de coöperatie geen recreatief karakter heeft (er worden verantwoordelijkheden en een minimaal aantal werkuren verwacht bijvoorbeeld), zien we wel dat het een flexibele omgeving is, zo blijkt ook uit de ervaringen van deelnemers zelf uit de procesevaluatie naar het coöperatieve bewonersbedrijf (Movisie & Stimulansz, 2018). Het tempo waarin zij kunnen werken, bepalen zij voor een groot deel zelf en wordt op maat bekeken. Daarnaast kunnen zij door het afgesproken maatwerk met de gemeente op basis van de wet (zo lezen we namelijk ook dat een ‘massabenedering’ participatie ondermijnend werkt) werken in de coöperatie met behoud van uitkering en zonder sollicitatieplicht (voor een bepaalde periode). Dit geeft hen de gelegenheid om zich volledig te focussen op hun eigen ontwikkeling. Het geleid vrijwilligerswerk, zoals Lub benoemt als een van de bevorderende factoren ligt dicht bij het coöperatief bewonersbedrijf. Als deelnemers van de coöperatie moet je

echt zelf *willen* en je daaraan committeren. Je ontvangt daarbij dan wel ondersteuning op maat, maar er wordt ook wel degelijk iets van je terug verwacht.

De bevorderende factoren om juist weer richting betaald werk te gaan, blijken echter meer te liggen op een negatieve prikkel (Lub, 2017). In dat verband is het interessant om te kijken in hoeverre het coöperatief bewonersbedrijf daadwerkelijk zal leiden tot uitstroom naar betaald werk. In de praktijk is tot op heden een doorstroom van 15% zichtbaar naar werk of opleiding. Dit is echter niet het hoofddoel van het coöperatief bewonersbedrijf, waar juist meer de basis wordt gelegd om dit uiteindelijk wel (weer) mogelijk te maken en het perspectief op een (betaalde) baan te vergroten. De resterende deelnemers werken aan hun ontwikkeling en maken wel degelijk stappen, maar komen niet tot betaald werk. Een evaluatie van SEV naar buurtbeheerbedrijven (*let wel: dit gaat over buurtbedrijven in algemene zin: ook vaak ontstaan als burgerinitiatief*) laat zien dat deze bedrijven wel een plek hebben verworven in de werkvoorziening en mensen helpt aan een zinvolle invulling van de dag. De toeleiding van mensen naar werk is echter beperkt. De vraag die Lub (2017) zich dan ook terecht stelt, is dan ook hoe zowel de werkhervattingskans als de maatschappelijke participatie kan worden verhoogd. Dit is een vraag die om vervolgonderzoek vraagt.

4.3.2 Motieven om te participeren

Als we kijken naar de motieven die mensen kunnen hebben om wel of niet te participeren in het kader van de nieuwe Participatiewet blijkt dat bepaalde aantrekkelijke aspecten van het hebben van werk ook gelden voor vrijwilligerswerk of participatie (Bierbaum en Grassmann, 2016 in: Lub, 2017). Het gaat daarbij dan om aspecten als: *opdoen van sociale contacten, het vergroten van het eigen netwerk, iets betekenen voor anderen en daarvoor gewaardeerd worden; een bijdrage leveren aan de samenleving; blijven leren en ontwikkelen; actief zijn, en een gestructureerde dagindeling hebben*. Zij benadrukken echter dat dergelijke effecten vooral optreden *wanneer de vrijwillige activiteiten aansluiten bij interesse en ervaring van de cliënten, en rekening houden met individuele beperkingen*. Dit komt duidelijk terug in de aanpak van het coöperatief bewonersbedrijf. Hierbij staat centraal dat de deelnemers de activiteiten gaan ondernemen die zij graag willen doen en verder willen ontwikkelen. En tegelijkertijd dat het rekening houdt



met het tempo en evt. noodzakelijke randvoorwaarden per individu. Actieve participatie vergroot vervolgens weer kennis en maakt het aanleren van vaardigheden of competenties als zelfvertrouwen en probleemoplossend vermogen mogelijk (Wagenaar et al., 2010).

Daartegenover stelt Lub (2017) dat bij activeringstrajecten een heldere en precieze doelformulering aan te bevelen is. *'Niet alleen hebben bijstandsccliënten bij activeringsbeleid het recht om te weten waar zij aan toe zijn, een exacte doelformulering van trajecten vermindert bij hen stress en vergroot hun motivatie tot deelname'*.

4.3.3 Waarde voor de buurt

Het coöperatief bewonersbedrijf richt zich op meerdere aspecten: zowel op (vooral) buurtbewoners die in hun eigen wijk de kans krijgen om te kunnen werken en leren als tegelijk om met de coöperatie iets te kunnen betekenen voor de wijk als geheel en haar bewoners. De baten van vrijwilligerswerk door bijstandsccliënten blijken relatief veel in de directe buurt terecht te komen (Anschütz, 2016; Dorenbos & Van Niekerk, 2014 in: Lub, 2017). Omdat een coöperatief vaak gevestigd wordt in een kwetsbare wijk zou je daarmee kunnen zeggen dat er veel potentieel is in de wijk zelf, met waarde voor de wijk zelf.

Wijken met veel etnische diversiteit kennen (zo blijkt vooral uit Amerikaans onderzoek) een lage sociale cohesie (Costa en Kahn, 2003 in: Meeusen, M., Voordouw, J., Berg, I. van den & Ruissen, A., 2012). Wanneer bewoners van verschillende achtergronden intensiever contact met elkaar hebben, kan dit volgens de zogenaamde 'contacthypothese' de sociale cohesie verbeteren. De contacthypothese gaat over onderling contact dat kan leiden tot een positieve houding ten opzichte van de andere groep en meer tolerantie (Pettigrew en Tropp, 2006 in: Meeusen et al., 2012). Binnen het coöperatief bewonersbedrijf worden contacten met wijkbewoners (met diverse achtergronden) gestimuleerd en wordt





geprobeerd het een laagdrempelige plek te maken voor alle wijkbewoners. Zo worden er maaltijden voor een lage prijs aangeboden om het voor zoveel mogelijk wijkbewoners mogelijk te maken eraan deel te nemen, worden er maaltijden als ‘wereldkeuken’-concept geserveerd etc.

4.3.4 Ruimte voor sociale innovatie

Een veel gebruikte definitie van sociale innovatie is *‘de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden’* (European Commission, 2013 in: Scheffelaar & Kuiper, 2017). Gezien de aard en de context van het coöperatief bewonersbedrijf zoals geschetst in voorgaande hoofdstukken kunnen we het coöperatief bewonersbedrijf aanmerken als vorm van sociale innovatie. In de eerste plaats biedt het een antwoord op een behoefte van de doelgroep die binnen het coöperatief de kans krijgt om te leren, zich te ontwikkelen en (werk)ervaring op te doen. De samenwerkingsafspraken met de gemeente in het licht van de ontwikkelmogelijkheden van de doelgroep zijn vernieuwend en in de context van het coöperatief is samenwerking met (wijk)organisaties zoals gemeente, woningcorporatie, welzijnsorganisatie en sociaal ondernemers een van de bestanddelen die het tot een succes maken.



Het concept 'sociale innovatie' biedt handvatten om de gewenste transformatie in het sociaal domein vorm te geven. Het daagt uit om tot andere oplossingsrichtingen te komen voor complexe vraagstukken. De veronderstelde voordelen van sociale innovatie zijn samen te vatten als:

- Het leveren van nieuwe en efficiëntere antwoorden op groeiende sociale problemen en behoeften.
- Het mobiliseren van (lokale) partijen bij het vinden van antwoorden op complexe samenlevingsvraagstukken.
- Door nieuwe vormen van samenwerking met verschillende belangen, inclusief profijtgroepen, komen tot nieuwe, effectievere oplossingen.
- Vergroot empowerment van de profijtgroepen.
- Leidt tot kostenbesparing.

4.3.5 Empowerment

In een sociaal innovatief proces wordt de doelgroep actief als coproducent betrokken bij het oplossen van het vraagstuk. Binnen een coöperatief bewonersbedrijf worden (potentiële) deelnemers vanaf het begin betrokken en is de besluitvorming door de leden onderdeel van de aanpak. Op die manier draagt sociale innovatie bij aan empowerment. *'Empowerment is een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie.'* (Van Regenmortel, 2004 in: Scheffelaar et al. 2017). Door

‘user driven innovation’ (de eindgebruikers hebben zelf een stem in de ontwikkeling) is de ontwikkeling vele malen duurzamer dan wanneer zonder eindgebruikers een initiatief wordt opgestart (Nandan et al., 2014 in: Scheffelaar et al., 2017).

Bij empowerment gaat het over *power*, waarbij het zowel gaat om de innerlijke kracht (*the power within*) die mensen in staat stelt om inzicht te krijgen in eigen mogelijkheden, vaardigheden, kennis en perspectieven en in de mogelijkheid of macht (autoriteit) om die mogelijkheden te gebruiken om de eigen toekomst vorm te geven (Wagenaar & Balder van Seggelen, 2010). Het vergroten van zelfvertrouwen, zelfrespect en eigenwaarde zijn hier belangrijke elementen voor. Maar empowerment gaat ook om de kracht die ontstaat door samen met anderen (*power with*) rechten te claimen. Re-integratie kan volgens Baldenaar et al. (2010) ‘niet los gezien worden van de persoonlijke, maatschappelijke en institutionele omgeving waarin de deelnemer zich bevindt. Die omgeving kan obstakels creëren en barrières opwerpen voor het ontstaan van de capaciteit tot verandering. Bijvoorbeeld instanties die je machteloos maken, waardoor je geen perspectief meer ziet. Maar diezelfde omgeving bevat ook bronnen en middelen die je juist kunnen helpen weer greep te krijgen op je leven. Door de omgeving van de deelnemer te betrekken bij de re-integratie, zowel in instrumentele zin als door middel van bewustwording en reflectie, vind je aanknopingspunten voor ondersteuning van processen van empowerment.’

In het coöperatief bewonersbedrijf is in de aanpak te zien dat deelnemers de ruimte krijgen om inzicht in eigen mogelijkheden, vaardigheden en perspectieven te krijgen. Het scheppen van een veilige omgeving, met veel persoonlijke aandacht waar groei tot stand komt door (gezamenlijke) ervaringen op te doen onder begeleiding zijn hier onderdelen van. Tegelijk staat het coöperatief bewonersbedrijf midden in ‘de context’. De omgeving is onderdeel van de aanpak, zoals de afspraken die worden gemaakt met de gemeente om deelnemers kansen te bieden, de locatie in de eigen leefomgeving met een waardevolle toevoeging voor de buurt en het ontstaan of versterken van sociale contacten in de buurt.





HOOFDSTUK 5

WELKE RUIMTE IS ER OP BASIS VAN DE WET VOOR COÖPERATIEF ONDERNEMEN?

5.1 Inleiding

De gemeente is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. De opdracht die het College heeft bij de uitvoering van de wet is neergelegd in artikel 7 en valt in drie onderdelen uiteen.

1. Ondersteuning bij de arbeidsinschakeling
2. Het verstrekken van een uitkering
3. Het maken en uitvoeren van beleid inzake de tegenprestatie

De volgorde van de opdracht symboliseert ook het belang dat de wetgever hecht aan de ondersteuning bij de arbeidsinschakeling. De overheid streeft een inclusieve arbeidsmarkt na en heeft hiervoor veel verantwoordelijkheid gelegd bij de gemeente. Gemeenten hebben naast financiële middelen hiervoor ook talrijke instrumenten ter beschikking. Voorbeelden hiervan zijn o.a.:

- Het verstrekken van loonkostensubsidies
- Het inzetten van een no-riskpolis
- Het inzetten van een jobcoach
- Het vergoeden van scholing en training
- Het verstrekken van premies
- Het vrijlaten van inkomsten etc.

Ondanks al deze mogelijkheden blijft het voor gemeenten lastig om effectief uitstroombesluit te voeren. De gemiddelde verblijfsduur in de bijstand is vijf jaar. Vijftig procent van alle uitstroom vindt plaats bij

mensen die korter dan een jaar in de uitkering verblijven. Van mensen die langer dan drie jaar in de uitkering verblijven stroomt het merendeel alleen nog uit door natuurlijk verloop (pensionering, overlijden, verhuizing).

De beperkte aansluiting van de mensen in de bijstand op de arbeidsmarkt is in belangrijke mate verantwoordelijk voor deze resultaten. Het weerspiegelt echter ook de keuzes die veel gemeenten maken. Nadat er in de afgelopen jaren grote bezuinigingen hebben plaatsgevonden op de participatiemiddelen van de gemeente is de focus in toenemende mate terecht gekomen bij de mensen die het meest kansrijk zijn op de arbeidsmarkt. Het komt niet zelden voor dat gemeenten gedurende enkele jaren de helft van de mensen in het uitkeringsbestand niet heeft gezien of gesproken.

Tegen deze achtergrond tekenen zich nieuwe initiatieven af.

5.1.1 Nieuwe initiatieven

Mensen die lang in de bijstand verblijven, ervaren hun positie vaak als uitzichtloos. Er is geen perspectief op werk en daarmee ook geen perspectief op een hoger inkomen. Daarnaast brengt hun positie niet zelden een mate van sociaal isolement met zich mee. Bij sommige doelgroepen speelt dit nog meer, bijvoorbeeld bij vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond. Een deel van de mensen hebben al 1 of meerdere activeringstrajecten achter de rug dat niet geleid heeft tot uitstroom naar werk.

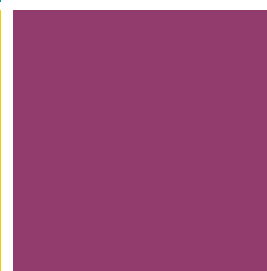


Vanuit die achtergrond is het niet verwonderlijk dat mensen op zoek gaan naar alternatieve mogelijkheden om meer perspectief in het leven te krijgen. Ook gemeenten gaan soms zelf op zoek naar alternatieve vormen om hun uitkeringsgerechtigden toch van perspectief te kunnen voorzien. In de afgelopen jaren zijn in het land een aantal sociale coöperaties ontstaan, waarin uitkeringsgerechtigden samenkomen en een gemeenschappelijk doel nastreven. Zonder uitpuittend te zijn, gaat het hier vooral om de volgende doelstellingen:

- Van nut willen zijn door het verrichten van relevante activiteiten
- Gewaardeerd willen worden
- Dagritme willen opdoen
- Eigen inkomen willen verwerven
- Zich willen ontwikkelen
- Netwerk willen vergroten
- Trots willen zijn

Hoewel gemeenten en uitkeringsgerechtigden geen tegengestelde doelstellingen hebben, blijkt in de praktijk toch vaak dat de vormgeving van een sociale coöperatie leidt tot discussie over regelgeving. De gemeente die vanuit de Participatiewet de verantwoordelijkheid heeft voor de ondersteuning moet zich gaan verhouden tot een nieuw initiatief, waarbij de initiatiefnemers vaak wensen hebben die lijken te knellen met wet- en regelgeving.

In deze fase lopen partijen het risico een positie in te nemen die kan leiden tot een kloof die lastig te overbruggen is. Dat is jammer en onnodig, omdat er niet zoveel verschil zit tussen de wederzijdse doelstellingen, maar alleen in de weg er naar toe. En veronderstelde belemmeringen in wet- en regelgeving blijken vaak toch op te lossen. Laten we de mogelijke discussiepunten eens verkennen en op zoek gaan naar werkbare oplossingen.



UITKERINGSGERECHTIGDE	GEMEENTE
Er is behoefte aan ruimte om eigen invulling te geven aan de activering zonder inbreng van de gemeente.	Vanuit de door de wet opgelegde verantwoordelijkheid wil de gemeente invloed hebben op inhoud en doel van de activering.
Ruimte om vrijgesteld te worden van sollicitatieverplichtingen om zich ongestoord te kunnen inzetten in de coöperatie.	De verplichting om mensen te ondersteunen in het traject naar werk en zo ook aan besparing van uitkeringsgelden te voldoen en alleen te ontheffen van arbeidsverplichtingen bij duurzame arbeidsongeschiktheid.
Erkenning en waardering voor de inzet in de coöperatie.	Verantwoordelijkheid om burgers in vergelijkbare omstandigheden niet verschillend te benaderen.

5.1.2 Discussiepunten

In onderstaande tabel wordt vanuit het gezichtspunt van de uitkeringsgerechtigde en de gemeente gekeken naar onderwerpen die tot discussie (kunnen) leiden en waarover afspraken gemaakt zullen moeten worden.

Aanvankelijk bestond het idee dat alleen via een regelluwe zone er ruimte kon ontstaan tussen gemeente en de deelnemers aan een coöperatie. Daarom werden afspraken gemaakt om voor de leden van de coöperatie afwijkende regels te hanteren. Met name op het gebied van solliciteren, verrekenen van inkomsten en het vergoeden van onkosten werden nieuwe afspraken gemaakt. Hoewel deze afspraken zeker van nut waren om het initiatief van voldoende zuurstof te voorzien en ruimte boden voor een goede start, ontstond er om uiteenlopende redenen al snel een ongemakkelijk gevoel over regelluwe zones. De redenen hiervoor zijn onder meer:

- Discussie over de duur van de regelluwe zone
- De rechtvaardiging naar andere uitkeringsgerechtigden
- Twijfel over de legitimiteit na discussies met het Ministerie van SZW

Tevens ontstond met de komst van ‘De Omgekeerde Toets’ de overtuiging dat binnen de bepalingen van de wet maatwerkoplossingen mogelijk zijn die regelluwe zones feitelijk overbodig maken.

Laten we eens kijken wat die omgekeerde toets precies inhoudt.



5.1.3 Omgekeerde toets

De omgekeerde toets is een instrument dat ontwikkeld is door Stimulansz. Het biedt gemeenten de mogelijkheid om in een aantal stappen maatwerk te leveren.

Hoe? Door een denkkader waarbinnen oplossingen mogelijk zijn die:

- transparant zijn;
- getoetst kunnen worden in bezwaar en beroep;
- juridisch correct zijn;
- respect uitdragen voor de burger en
- die draagvlak hebben van de burger.

De omgekeerde toets is nadrukkelijk niet bedoeld als variant op 'u vraagt wij draaien'. De bedoeling is om aan te sluiten bij hetgeen de burger nodig heeft om een stap verder te komen.

De omgekeerde toets kent een stappenplan waarin de volgende stappen worden onderscheiden.

- Welk effect wil je bereiken?
- Valt dit effect onder de grondwaarden van de wet?
- Is het besluit ethisch te verantwoorden?
- De randvoorwaarden (juridische toets)

5.1.4 Stapsgewijs

Stap 1: Het effect

De eerste vraag: welk effect wil je bereiken met de burger? Of nog beter: welk effect wil de burger bereiken? Laat degene die aanvraagt, meedenken over wat hij wil bereiken en leg dit vast, bijvoorbeeld in een Plan van Aanpak.

Stap 2: De grondwaarde

De tweede vraag valt het beoogde effect onder de grondwaarde van de wet? Alle wetten beogen een bepaald doel te bereiken, de artikelen uit die wet zijn de instrumenten waarmee dat doel bereikt kan worden. Het is dus noodzakelijk om te weten of het te bereiken effect gehaald kan worden door middel van inzet van (het doel van) de wet.

Menswaardig bestaan

De eerste grondwaarde van de wetten uit het sociaal domein is dat het mensen een menswaardig bestaan moeten kunnen leiden. Een menswaardig bestaan is een erg breed begrip en omvat veel aspecten die in de verschillende wetten tot uiting komen.

Voor de Participatiewet bestaat dit met name uit het kunnen beschikken over een bestaansminimum. Iedere Nederlander of daarmee gelijkgestelde heeft recht op het bestaansminimum. Bijstand waarborgt dit, maar beoogt niet boven dit bestaansminimum uit te komen. De Wmo 2015 richt zich op de mogelijkheid om deel te nemen aan het maatschappelijk leven. Schulden leveren een hele grote belemmering op voor deelname aan de samenleving. Voor een menswaardig bestaan moeten mensen ondersteund worden in de beheersing van de schulden. Een menswaardig bestaan in het kader van de Jeugdwet houdt in dat er recht bestaat op ondersteuning, hulp en zorg bij opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen.

Complementair

Tweede uitgangspunt is dat de wetten aanvullend zijn op wat iemand zelf kan. Uitgangspunt is wat de persoon zelf kan organiseren.

Voor de Participatiewet geldt dat de uitkering aanvullend is op wat iemand zelf heeft of kan verwerven en helpt indien nodig bij het verwerven van die middelen.





De Wmo 2015 verwacht van burgers dat zij elkaar naar vermogen bijstaan bij het deelnemen aan het maatschappelijk verkeer. Voor burgers die zelf dan wel samen met personen in hun naaste omgeving onvoldoende zelfredzaam zijn of onvoldoende in staat zijn tot participatie, organiseert de overheid ondersteuning.

Voor schuldhulpverlening geldt dat mensen in eerste instantie zelf moeten proberen hun schulden op te lossen. Waar dat niet lukt, ondersteunt de gemeente. Ook de verantwoordelijkheid voor het gezond en veilig opgroeien van jeugdigen ligt in de eerste plaats bij ouders en de jeugdige. Waar dat niet lukt, ondersteunt de gemeente.

Bevorderen zelfredzaamheid

Onder zelfredzaamheid wordt verstaan dat een ieder mogelijkheden heeft om, eventueel met ondersteuning, mee te doen aan de samenleving. Ook hier geldt dat elke wet een eigen onderdeel van deze zelfredzaamheid beoogt te versterken.

Voor de Participatiewet gaat het om participeren. Bij voorkeur door betaald werk, anders door andere vormen van participatie. Dit is zowel een plicht als een recht: iedereen zet zich in en wordt geholpen om uit een isolement te komen of te blijven. In de Wmo 2015 is de ondersteuning erop gericht dat burgers zo lang mogelijk in hun eigen leefomgeving kunnen blijven. De bevordering van de zelfredzaamheid bestaat uit het verstrekken van hulpmiddelen, ondersteuning of een budget om dit zelf te regelen. Het doel van schuldhulpverlening is dat mensen weer

zelfstandig hun financiën kunnen regelen. Als dat niet volledig lukt, dan zoveel als mogelijk. De Jeugdwet beoogt niet de opvoeding over te nemen, maar hierbij te ondersteunen zodat mensen weer in staat zijn om de regie over hun eigen leven op te pakken.

Stap 3 Is het besluit ethisch te verantwoorden?

Hiervoor is het belangrijk om de vraag te stellen wat het effect is van het besluit op

- Uitwerking op persoon, gezin en omgeving
- Mogelijkheden en vaardigheden
- Zuiver in bedoeling

Stap 4 Randvoorwaarden

Waar is creativiteit mogelijk?

Met andere woorden: wat is je speelruimte, hoe ziet je dashboard eruit? Er zijn knoppen waaraan gedraaid kan worden en er zijn knoppen die aan- of uitgezet kunnen worden. Tot slot zijn er mandjes waar een aantal onderdelen uitgehaald kunnen worden.



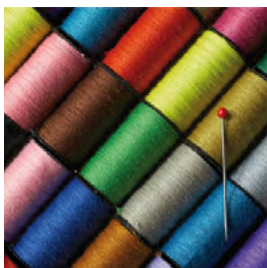
Artikel 16 PW – geen recht toch bijstand

De 'startknop' voor bijstand staat eigenlijk op uit, maar wordt vanwege zeer dringende redenen toch op aan gezet.



Artikel 18 lid 1 PW – individualiseren bijstand

De standaardhoogte voldoet niet, er is maatwerk nodig.



Artikel 18 lid 1 PW – individualiseren verplichtingen

Verplichtingen worden afgestemd op de omstandigheden en mogelijkheden.



In beton gegoten

Van sommige regels is afwijken niet mogelijk.

5.2 Omgekeerde toets bij voorbeelden die relevant zijn bij sociale coöperaties

5.2.1 Ontheffing van sollicitatieverplichtingen

De achtergrond van de behoefte bij deelnemers om vrijgesteld te worden, is dat men zich ongestoord wil kunnen richten op de eigen ontwikkeling en werkzaamheden binnen de sociale coöperatie. Onderbrekingen met niet relevant geachte sollicitaties (gelet op de afstand tot de arbeidsmarkt) of tijdelijk werk worden als verstrend ervaren en dragen niet bij aan de motivatie en verbeterde kansen op duurzame uitstroom. De Participatiewet schrijft voor dat alleen op grond van dringende omstandigheden ontheffing kan worden gegeven van het verkrijgen van algemeen geaccepteerde arbeid (art 9 lid 1 sub a).

Doel is om de deelnemer tijd en ruimte te gunnen om te investeren in het ontwikkelen van de eigen (werknemers) vaardigheden, zodat er perspectief bestaat op duurzame uitstroom.

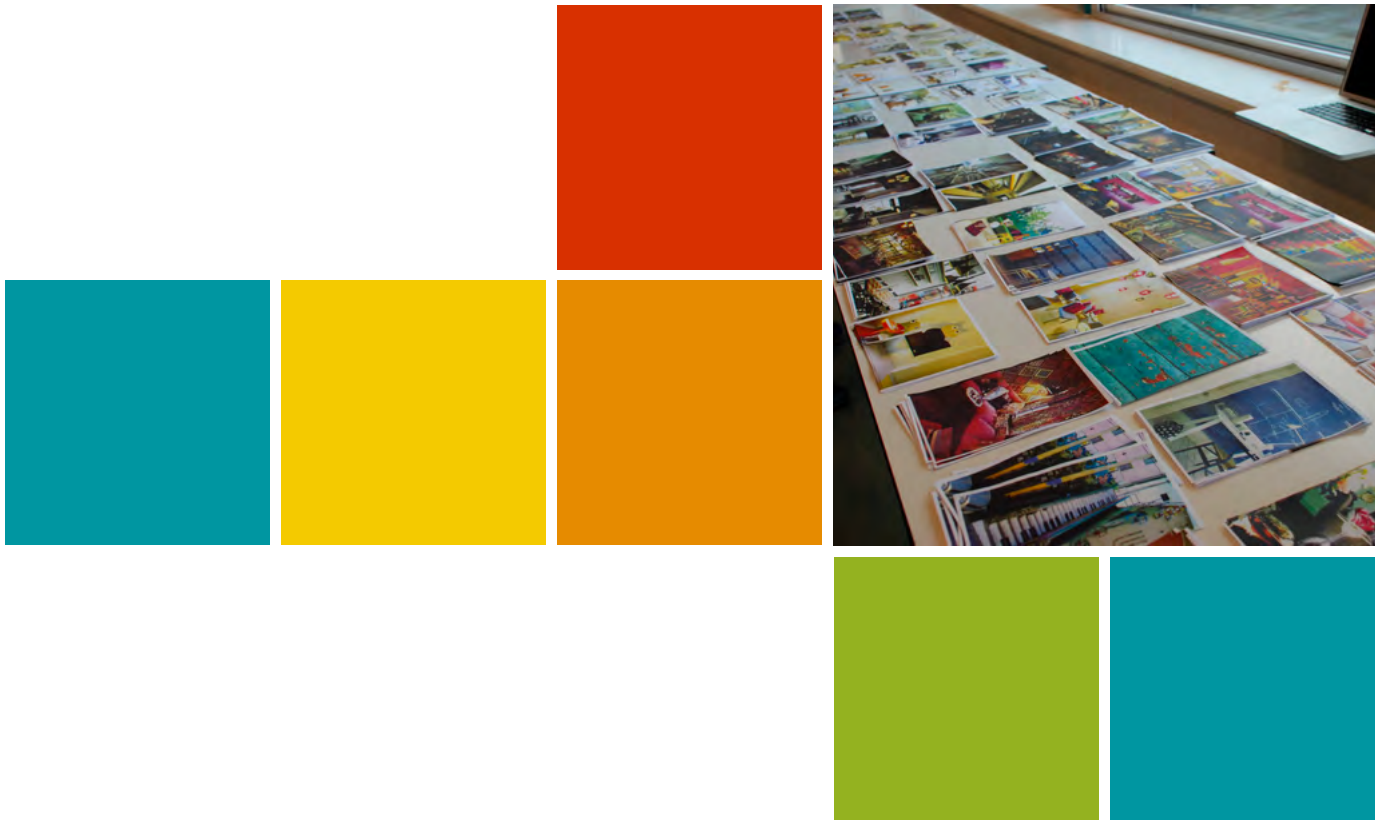
Grondwaarde: Het ruimte bieden voor de ontwikkeling van de eigen vaardigheden voldoet aan de grondwaarde om de zelfredzaamheid van mensen te bevorderen. Op deze wijze wordt zowel sociaal als economisch perspectief geboden op een zelfstandiger bestaan.

Ethische toets: Het sluit bij uitstek aan bij de eigen mogelijkheden en vaardigheden van de persoon en heeft de bedoeling om de mogelijkheden van de persoon te vergroten.

Randvoorwaarden: Art 9 lid 1 sub b van de Participatiewet biedt de gemeente de mogelijkheid om een op maat gericht Plan van Aanpak op te stellen. In dit Plan van Aanpak kan de ondersteuning worden opgenomen die de persoon nodig heeft bij zijn re-integratie. Als de activiteiten die verricht worden binnen de sociale coöperatie in het Plan van Aanpak worden opgenomen dan is een aparte vrijstelling van sollicitatieverplichtingen niet noodzakelijk, zolang de deelnemer zich houdt aan de gemaakte afspraken.

Hiermee wordt binnen de bepalingen van de wet het gestelde doel bereikt en kan de deelnemer zich concentreren op de eigen ontwikkeling en het verbeteren van het arbeidsperspectief.





5.2.2 Verrekenen van inkomsten

De sociale coöperatie zal door middel van haar activiteiten omzet genereren, waarmee vanuit de Participatiewet rekening moet worden gehouden. Welk deel van de omzet is toe te schrijven als inkomsten van de deelnemers? Daarnaast leeft er de wens bij de deelnemers om een financiële incentive te krijgen voor hun inzet en het gevoel te hebben dat werken ook daadwerkelijk loont.

Doel: Het op een wettelijk correcte wijze omgaan met het verrekenen van inkomsten zonder dat dit een negatief effect heeft op de ontwikkeling van de sociale coöperatie en de motivatie van deelnemers.

Grondwaarde: Het sluit aan bij de grondwaarde dat de uitkering complementair is aan de eigen mogelijkheden van de persoon.

Ethische toets: Zolang in de externe dienstverlening de sociale coöperatie niet marktverstoring is door het hanteren van marktconforme tarieven is het maken van financiële afspraken zuiver gericht op de ontwikkeling van de deelnemers en de organisatie.

Randvoorwaarden: De Participatiewet schrijft aan de hand van artikel 45 lid 1 voor dat bijstand per kalendermaand wordt vastgesteld. Op grond van het tweede lid van artikel 45 kan met toepassing van artikel 18 lid 1 echter van deze periode worden afgeweken. Dit biedt voor de deelnemers met een bijstandsuitkering binnen de sociale coöperatie de mogelijkheid om dit over een langere periode vast te stellen en zo meer continuïteit van inkomen te garanderen.



De omzet van de coöperatie is in eerste instantie nodig om de noodzakelijke kosten van de bedrijfsvoering te financieren. Eventuele winst van de coöperatie komt in beeld om als inkomen van de deelnemers aangemerkt te worden. Hierbij kan aangesloten worden bij de vermogensbepalingen zoals die in hoofdstuk 3 van het Besluit Bijstand Zelfstandigen zijn opgenomen.

In het op grond van artikel 9 lid 1 onderdeel b opgestelde Plan van Aanpak kan vastgelegd worden dat de kosten van scholing en begeleiding ter ondersteuning van de uitkeringsgerechtigde in eerste instantie worden gefinancierd uit de omzet van de coöperatie. Ook kunnen afspraken gemaakt worden over de hoogte van de lidmaatschapskosten van een coöperatie. Dit is met name belangrijk als het concept van de sociale coöperatie ingevuld wordt met (part) time ondernemen.

Voorts kent de Participatiewet de mogelijkheid om op basis van artikel 31 lid 2 onderdeel j maximaal twee keer per jaar een onbelaste premie toe te kennen (in 2018 € 2.416,- per jaar) of vrij te laten als de premie door de coöperatie wordt betaald. Daarnaast kan op basis van artikel

31 lid 2 onderdeel k een kostenvergoeding voor het verrichten van vrijwilligerswerk worden toegekend (of vrijgelaten). Cumulatie van de premie en de onkostenvergoeding is onbelast niet mogelijk en leidt tot een hoger inkomen (met mogelijk effect voor recht op toeslagen). De wet biedt ruimte om afspraken te maken over deze incentives. Dit mag ook door de coöperatie worden uitbetaald en kan gekoppeld worden aan een beloningssysteem.

In een kamerbrief van 1 december 2017 heeft de staatssecretaris de kaders aangegeven waarbinnen eigen experimenten c.q. onderzoeken kunnen plaatsvinden.

In algemene zin geldt dat in relatie tot sociale coöperaties de afspraken binnen de kaders van de Participatiewet blijven indien het college:

1. de bijstand en de daaraan verbonden verplichtingen afstemt op de omstandigheden, mogelijkheden en middelen van de belanghebbende;
2. de voor belanghebbende geldende verplichtingen, in het bijzonder de arbeids- en re-integratieverplichtingen, handhaaft, tenzij het op grond van individuele omstandigheden een formele ontheffing heeft verleend;
3. de onder '1' bedoelde opdracht niet categoriaal toepast;
4. de gelijke rechten tussen de niet-deelnemers en de deelnemers aan een sociale coöperatie waarborgt.

Door het opstellen van een persoonlijk Plan van Aanpak en het verstrekken van premies te koppelen aan de inzet en bereidheid tot ontwikkeling van de eigen arbeidsvaardigheden worden de kaders van de wet niet overschreden.





BIJLAGE 1

AANMELDFORMULIER

Datum:

Persoonlijke gegevens

Voornaam	
Achternaam	
Geboortedatum	
Geboorteplaats	
Adres	
E-mailadres	
Telefoonnummer	
Nationaliteit	
BSN-nummer	
V-nummer	
In Nederland sinds	

Persoonlijke situatie

Soort woning / woonsituatie

Gezinssamenstelling in Nederland

Familie in het buitenland

Soort inkomen

Belemmeringen (bijvoorbeeld fysiek, geestelijk, woonomgeving of thuissituatie)

Onderwijs & Werkervaring

Onderwijs in het buitenland	
Onderwijs in Nederland	
Welke dagen volg je school	
Uren op school	
Nederlandse taalniveau	
Heeft u behoefte aan extra 'taalondersteuning'?	
Werkervaring in het buitenland	
Werkervaring in Nederland	
Ambities / dromen op gebied van werk	
Dagen en uren beschikbaar	
Eventueel beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Ochtend 09:00 uur – 12:00 uur• Middag 12:00 uur – 18:00 uur• Avond 18:00 uur – 20:00 uur (tijd kan afwijken)
Overig	
Bent u bekend bij hulpverleningsinstelling?	
Andere belangrijke contacten (bijvoorbeeld Klantmanager)	

ONTWIKKELCONTRACT

Met mijn deelname aan het coöperatieve bewonersbedrijf wil ik de volgende doelen bereiken ten aanzien van mijn persoonlijke ontwikkeling:

Rol coöperatief (begeleiding en training):

Dit zijn mijn acties voor de komende tijd:

De informatie op dit aanmeldformulier wordt gevraagd om de deelnemer te begeleiden in zijn of haar ontwikkelings- en opleidingstraject. Ik, _____, geef toestemming om bovenstaande gegevens vast te leggen voor deze doeleinden.

Handtekening deelnemer:

Handtekening trajectbegeleider coöperatief:

GEBRUIKTE LITERATUUR

- Cordaid en Tientjes Academie (jaartal onbekend). *Wegwijzer coöperatief scharrelondernemerschap*.
- Ham, M. (red) (2017). Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken, nummer 4.
- Kleinhans, R., Doff, W., Romein, A. & Ham, M. van (2015). *Eindrapportage Project Kennisontwikkeling Experiment Bewonersbedrijven*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Estejé, N., Janssen, R. & Kuiper, W. (2015). *Sociale coöperatie: anders denken en doen*.
- Lub, V. (2017). *Participatie in de bijstand: wat leert de wetenschap?* Rotterdam: St. Actief Burgerschap, Bijzondere Leerstoel Universiteit van Amsterdam.
- Meeusen, M., Voordouw, J., Berg, I. van den & Ruissen, A. (2012). *Samen eten doet goed!* Den Haag: LEI, onderdeel van Wageningen UR.
- Opstal, W. van, Coates, A. & Uddin, I. (2014). *Bouwstenen voor coöperatief ondernemen in Vlaanderen*. Brussel: ESF-Agentschap Vlaanderen.
- Scheffelaar, A. & Kuiper, C. (2017). *Wat werkt bij ... sociale innovatie*. Utrecht: Movisie.
- Verbeek, P. (2017). *Mag het wat zakelijker?* Utrecht: Divosa
- Wagenaar, H. & Balder-van Seggelen, C. (2010). *Inzicht in eigen kracht*. Utrecht: Movisie.

Websites:

- kennisbank.watwerktindewijk.nl/index.cfm/interventie/details?id=1164
- kennisbank.watwerktindewijk.nl/resources/interventies/1164/bijlage/Evaluatie_Buurtbeheerbedrijven_SEV.pdf
- www.socialevraagstukken.nl/participatie-in-de-bijstand-wat-werkt-volgens-de-wetenschap/



Provincie Noord-Brabant

COLOFON

Deze uitgave is een coproductie van Stock5, Movisie en Stimulansz en is medegefinancierd door Instituut Gak en Provincie Noord-Brabant.

Auteurs: Monique van Winkel, Mariëlle de Groot en Yvonne Ebbers (Stock5), Frans Kuiper (Stimulansz) en Barbara Panhuijzen, Gery Lammersen en Judith van Leeuwen (Movisie).

Vormgeving: Suggestie & Illusie

Mei 2018



Stock5

Stock5 brengt de mogelijkheden van (leegstaand) maatschappelijk vastgoed in kaart en initieert coöperatieve bewonersbedrijven. Zo ook ONS label Breda. Meer weten over deze aanpak? Neem contact op via info@stock5.nl.
www.stock5.nl



kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie

Movisie is het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid.
www.movisie.nl



Stimulansz

Stimulansz is kennisleider in het sociaal domein. Wij dragen met toonaangevende kennis, vakmanschap en innovatie bij aan de slagkracht in de volle breedte van het sociaal domein.
www.stimulansz.nl