



## VADEMECUM VOOR DE ONDERNEMER VAN DE SOCIALE ECONOMIE

Een handboek over wat je zeker moet weten  
om een onderneming van de sociale economie op te richten of te beheren



Peter Bosmans  
Arthur Damsin  
Agnès Mathis  
Bart Nollet  
Jean-Pierre Pollénus  
Anne Savaton



FEBECOOP  
adviesbureau Vlaanderen

Met de steun van





# Vademecum voor de ondernemer van de sociale economie

---

**Vademecum voor de ondernemer van de sociale economie**

---

**Redactie**

Peter Bosmans  
Arthur Damsin  
Agnes Mathis  
Bart Nollet  
Jean-Pierre Pollénus  
Anne Savaton

**Met dank aan**

Herman Bruyninckx  
Beatrice Godaert  
Herman Haesendonck  
Christopher Oliha  
Krista Philippaerts  
Françoise Robert  
Bernard Thiry  
Joëlle De Waersegger

**Evenals aan de co-auteurs van de vorige uitgave**

Anne Janssen  
Sigrid Ghijs  
Michel Verbruggen

Febecoop Adviesbureau Vlaanderen  
Febecoop Agence Conseil Wallonie

**Met de steun van**

Cel Sociale Economie  
P&V Verzekeringen

**Illustraties**

Frédéric Thiry

**Lay-out**

Communicatiecentrum van de sociale economie

**Uitgeverij**

Editions Labor  
ISBN 2-8040-1723-0  
D/2002/258/98

© Febecoop 2002

# VADEMECUM VOOR DE ONDERNEMER VAN DE SOCIALE ECONOMIE

Een handboek over wat je zeker moet weten  
om een onderneming van de sociale economie  
op te richten of te beheren

Peter Bosmans  
Arthur Damsin  
Agnès Mathis  
Bart Nollet  
Jean-Pierre Pollénius  
Anne Savaton

# Inhoudstafel

4	Inhoudstafel
7	VOORWOORD door Johan Vande Lanotte, Vice-Eerste Minister, Minister van Begroting, Maatschappelijke Integratie en Sociale Economie
9	INLEIDING door Bernard Thiry
11	<b>Deel 1 Sociale economie: van concept tot realiteit</b>
12	<b>Hoofdstuk 1 — Voorgeschiedenis. Een oud, maar actueel concept</b>
12	1.1. Inleiding
13	1.2. 1820-1860: het prille begin
14	1.3. 1860 – 1890: naar een eerste hoogtepunt
15	1.4. 1890-1930: de bloeiperiode
17	1.5. Hergroeperingen en concentraties
18	1.6. Expansiesectoren
18	1.7. Crisis van de jaren 30: reorganisaties
18	1.8. Na de Tweede Wereldoorlog
19	1.9. De neerwaartse spiraal
20	1.10. Een golfbeweging
20	1.11. De nieuwe sociale economie
22	<b>Hoofdstuk 2 — De sociale economie vandaag</b>
22	2.1. Het begrip “sociale economie”
29	2.2. De traditionele sectoren
34	2.3. De nieuwe sociale economie
37	2.4. Sociale economie en oneerlijke concurrentie
37	2.5. De sociale tewerkstelling
41	2.6. Structurering en mediatisatie
44	2.7. Sociale economie in een Europese context
49	2.8. De toekomst

55	<b>Deel 2 Vademecum</b>
56	<b>Hoofdstuk 1 — Een onderneming opstarten: formaliteiten en verplichtingen</b>
56	1.1. Het ondernemingsplan
61	1.2. Vestigingsformaliteiten
67	1.3. Verplichtingen op het gebied van boekhouding en fiscaliteit
72	1.4. De verplichtingen eigen aan de aanwerving van personeel
81	<b>Hoofdstuk 2 — Het juridisch kader</b>
81	2.1. Inleiding
82	2.2. De coöperatieve vennootschap
86	2.3. De vennootschap met een sociaal oogmerk
94	2.4. De invoegbedrijven
97	2.5. De VZW
104	2.6. Het statuut van zelfstandige
108	<b>Hoofdstuk 3 — Het beheer van een onderneming</b>
108	3.1. Financieel beleid
110	3.2. Human Resources
114	3.3. Marketing
117	3.4. Organiseren, beheren, plannen



# VOORWOORD door Johan Vande Lanotte, Vice-Eerste Minister, Minister van Begroting, Maatschappelijke Integratie en Sociale Economie

Ondernemers van de sociale economie staan dag in dag uit voor de boeiende maar zware opdracht om maatschappelijke, ecologische én economische doelstellingen met mekaar te verzoenen. Niet alleen proberen ze een aantal waarden zoals democratisch beheer, voorrang van arbeid op kapitaal, dienstverlening aan de leden en de gemeenschap en duurzame ontwikkeling in de praktijk te brengen. Ook moeten ze specialist zijn in hun vakgebied, van weten op het vlak van financieel beheer, noties hebben van vennootschapsrecht, marketing en human resources, enz.

Wetende dat ondernemers van de sociale economie bovendien vaak noch de tijd, noch de middelen hebben om zich bij te scholen, is dit vademecum een onmisbaar werkinstrument voor al wie een onderneming van de sociale economie wenst op te richten of beter te beheren.

Thema's als formaliteiten voor starters, het juridisch kader en het beheer van de onderneming komen uitgebreid in dit boek aan bod. Op de bijhorende cd-rom vindt u o.a. een checklist waarmee u kan nagaan of uw onderneming snel uit de startblokken kan, een test die uw democratische inborst peilt, massa's tips om milieuvriendelijk te ondernemen en de kwaliteit van de arbeid van uw werknemers te verhogen. Niet te missen is het ondernemingsplan waarmee u de haalbaarheid van uw initiatief kan nagaan.

Dit werkinstrument sluit naadloos aan bij het samenwerkingsakkoord sociale economie dat op 4 juli 2000 werd afgesloten en waarmee de ondertekenaars een duidelijk politiek signaal wilden geven naar de economie in haar totaliteit. Tegenover een economie gestuurd door aandeelhouders die enkel uit zijn op financiële baten op korte termijn zonder zich veel te bekommeren om de toekomst van een onderneming, zijn wij voorstanders van een economie gedragen door verantwoorde ondernemers. Diegenen die de noodzaak aan economische groei koppelen aan het ruimere belanghebbersmodel dat de onderneming in een globaler netwerk van maatschappelijke verantwoordelijkheden tegenover haar personeel, klanten, aandeelhouders, leveranciers, omwonenden en tot slot, de hele samenleving, plaatst.

In die zin stel ik dan ook belang in ondernemingen van de sociale economie die vandaag al de realisatie van maatschappelijke meerwaarden vooropstellen en de belanghebbers bij hun ondernemingsbeleid betrekken. Ze houden de economie een spiegel voor: hoe maatschappelijk verantwoord is en kan de economie zijn? Om geloofwaardig te zijn, moet het weerkaatste beeld er dan wel één zijn van rendabele én duurzame ondernemingen.

Ik ben er evenwel van overtuigd dat dit vademecum voor de ondernemer van de sociale economie hiertoe zal bijdragen.

*Johan Vande Lanotte*



## INLEIDING door Bernard Thiry

*Bernard Thiry is professor aan de faculteit Economie, Beheer en Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Luik, Directeur van het CIRIEC (Internationaal onderzoeks- en informatiecentrum voor openbare, sociale en coöperatieve economie) en ondervoorzitter van Febecoop.*

Dit bijgewerkte vademecum komt net op tijd. Het beantwoordt aan de behoeften en de vragen van al wie, aangetrokken door de sociale economie, zich vragen stelt over zijn leefwereld en over de concrete middelen om initiatieven te nemen op dit gebied dat economische realiteit koppelt aan waarden zoals solidariteit, democratie en burgerzin.

De sociale economie vormt vandaag een belangrijke strategische sector, of het nu gaat om het ontwikkelen van nieuwe economische activiteiten, het scheppen of instandhouden van werkgelegenheid, het voorkomen van sociale uitsluiting, het helpen van mensen of het aanleren en versterken van de economische democratie en het actieve burgerschap. Ze is geen ondergeschikte sector, maar integendeel een belangrijke economische realiteit. De ondernemingen van de sociale economie zijn bedrijvig in bijna alle takken van de economie: gezondheid en sociale bescherming, toerisme en hotelnijverheid, bank- en verzekeringswezen, landbouw, productie van afgewerkte goederen, handel, intellectuele dienstverlening, sociale, culturele en educatieve diensten, enz. Volgens de recentste ramingen zouden ze 6,6 % van de werkgelegenheid in de 15 lidstaten van de Europese Unie vertegenwoordigen, wat neerkomt op nagenoeg 8,9 miljoen voltijdse jobs. Bovendien lijken ze, wat tewerkstelling betreft, dynamischer dan de rest van de economie, wat uiteraard de bijzondere belangstelling ervoor verklaart.

Naast het economisch belang en het gebruik van de sociale economie als middel om een economisch en sociaal beleid te voeren, vloeit de grote belangstelling ervoor in talrijke milieus wellicht voort uit een afwijzing van de logica van het ongeremde winstbejag en het zoeken naar een beter evenwicht tussen de waarden die ten grondslag liggen aan onze maatschappij en de vereisten van een weinig billijk economisch systeem.

Deze hernieuwde belangstelling voor een realiteit waarvan de wortels en de historische ontwikkelingen eveneens in dit boek beschreven worden, gaat gepaard met een zekere verwarring, vermenigvuldiging en verwatering van de organisatievormen en -wijzen. Een van de verdiensten van dit vademecum — en niet de minste — is dat het de rechtsvormen voorstelt die de ondernemingen van de sociale economie kunnen aannemen (coöperatieve vennootschap, vennootschap met sociaal oogmerk, VZW,...), hun voor- en nadelen maar ook de ontwikkelingsinstrumenten die hen ter beschikking staan.

Uiteraard is de sociale economie geen wondermiddel om alle economische en sociale kwalen te genezen die we vandaag kennen. De specifieke kenmerken van de ondernemingen van de sociale economie — personenvennootschappen en geen kapitaalvennootschappen — zijn een bron van moeilijkheden, onder andere op het vlak van financiering, opleiding en overdracht. De respectieve rollen van de overheid en van de sociale economie en de betrekkingen die ze onderling moeten aanknopen met het oog op het nastreven van collectieve en sociale doelstellingen, dienen nader bepaald te worden. Talrijk zijn diegenen die vinden dat de sociale economie niet mag herleid worden tot een (zo goedkoop mogelijk) vervangingsmiddel voor de

rechtstreekse interventie van de overheid en niet door deze laatste mag gebruikt worden als een soort crisisbuffer.

Zo liggen ook de betrekkingen van de sociale economie met de markt, de concurrentie en de overige types van ondernemingen soms wel eens moeilijk. De sociale economie wil niet aan concurrentievervalsing doen, bijvoorbeeld door haar werknemers een nepstatuut te geven, maar evenmin benadeeld worden door de handicaps die het gevolg zijn van haar sociale doelstellingen en intrinsieke kenmerken, bijvoorbeeld op het vlak van financieringsbronnen.

Een uiterst belangrijk punt opdat de sociale economie haar rol in de hedendaagse maatschappij ten volle zou kunnen vervullen, is dat we samen een aantal wettelijke en financiële maatregelen zouden treffen die het mogelijk maken deze handicaps op een strikt evenredige manier te compenseren.

Het in aanmerking nemen van haar noden, het erkennen van haar eigenheid en het op gang brengen van een dialoog met de overheid, de vakbonden en de andere ondernemingstypes vereisen een zekere structurering en het opstellen van geschikte organen. In dit opzicht kan men zich verheugen om het denkwerk en de actie die in die zin bezig zijn, zowel op het niveau van de Europese Unie als op dat van de federale Belgische staat en van de gewesten. Het statuut van de Europese coöperatieve vennootschap werd eindelijk goedgekeurd en de Europese conferenties van de sociale economie (Gävle, Zweden, juni 2001; Gent, november 2001; Salamanca, Spanje, mei 2002) blijven het ritme aangeven van de betrekkingen tussen de sociale economie en de Europese instellingen. Het federale België heeft een zeer belangrijke stap vooruit gezet door de portefeuille van sociale economie toe te vertrouwen aan één van zijn vice-eerste ministers, die het initiatief heeft genomen om, 8 jaar na de conferentie van Brussel, opnieuw een Europese conferentie van de sociale economie in België te houden. De oprichting in 2001 van VOSEC (Vlaams Overleg Sociale Economie), dat erkend en gesubsidieerd wordt door de Vlaamse regering, is van kapitaal belang voor de ontwikkeling van de sociale economie. Het Waals gewest, van zijn kant, heeft onlangs verscheidene ontwikkelingsinstrumenten en dialoogeruimten opgesteld, zoals SOWECSOM, een gespecialiseerd filiaal van de Waalse gewestelijke investeringsmaatschappij SRIW, dat tot doel heeft deel te nemen aan de financiering van projecten van marktgerichte sociale economie, of de CWESma, de Conseil Wallon de l'Economie Sociale marchande, die in 1999 werd opgericht in de schoot van de CESRW. Laten we tevens de belangrijke rol onderstrepen die gespeeld wordt door de adviesbureaus voor sociale economie, in Vlaanderen en in Wallonië. De Belgische gewesten willen meer aandacht besteden aan de sociale economie. Des te meer kan men zich verheugen om het verschijnen van dit vademecum, dat ongetwijfeld de zichtbaarheid en de kennis van deze sector in de hand zal werken.

Deel 1

**Sociale economie:  
van concept tot realiteit**

---

# Hoofdstuk 1 — Voorgeschiedenis.

## Een oud, maar actueel concept

---

### 1.1. Inleiding

In de laatste decennia van de twintigste eeuw opnieuw modieus geworden, wordt de sociale economie vaak voorgesteld als een nieuw concept dat een oplossing kan bieden voor een aantal economische problemen, waaronder de werkloosheid.

Die voorstelling is om een dubbele reden betwistbaar: het concept kan slechts ten dele een oplossing bieden voor de economische problemen en het concept zelf is verre van nieuw.

De sociale economie als een oplossing voorstellen is tegelijk volkomen realistisch en volslagen utopisch. Realistisch omdat, in tegenstelling tot de kapitalistische economie, de sociale economie het creëren van werkgelegenheid als hoofddoel kan stellen. Utopisch omdat de sociale economie nooit al wie van de arbeidsmarkt uitgesloten wordt, zal kunnen opvangen.

Wellicht is het nuttig eraan te herinneren dat de belangrijkste, om niet te zeggen enige doelstelling van de zogeheten kapitalistische onderneming erin bestaat winst te maken en meer bepaald het geïnvesteerde kapitaal te verantwoorden.

In die context is de door mensen verrichte arbeid slechts een productiefactor als een andere...

De onderneming van de sociale economie zal daarentegen doelstellingen nastreven die voorrang hebben op de winst. Of indien er winst gemaakt wordt, deze voor andere doeleinden gebruiken dan enkel de vergoeding van het kapitaal. In deze bedrijfscontext lijkt de creatie van werkgelegenheid, in het bijzonder voor de "uitgeslotenen" van de kapitalistische wereld, een haalbaar doel.

We moeten echter erkennen dat deze sector kwantitatieve beperkingen heeft: het is onrealistisch om te verwachten dat sociale economieondernemingen op korte of zelfs middellange termijn tienduizenden nieuwe arbeidsplaatsen zullen scheppen.

#### 1.1.a. Een voorvaderlijk streven

Gewoonlijk situeren historici het ontstaan van de sociale economie in de 19<sup>de</sup> eeuw, wat ten dele onjuist is: is het zo dat vanaf het midden van die eeuw de theorieën en doctrines vaste vorm kregen, dan hebben al sinds de oudheid groepen van mensen getracht hun levensvoorwaarden te verbeteren door autonome en egalitaire, zometer democratische groeperingen op te richten. Denken we maar aan het verschijnen van de eerste "coöperatieven" van fruitteilers in de 7<sup>de</sup> eeuw in de streek van de Jura en het belang van de gezellenverenigingen in de Middeleeuwen.

Om in de Middeleeuwen te blijven, kunnen we onze beweringen het best illustreren met de bouwwerven van de kathedralen. Deze "grote werken", die soms verscheidene tientallen jaren

in beslag namen, waren duidelijk voorlopers van het begrip “sociale economie”: de arbeiders en ambachtsslui werkten tegen betaling van een vergoeding, socialiseerden de primaire behoeften (huisvesting en voeding) en gaven in geval van tegenslag of ongevallen blijk van solidariteit met de slachtoffers (hulp onder de vorm van geld en voedsel, kinderopvang,...

### 1.1.b. Een link naar de “nieuwe” sociale economie

We zullen verder zien dat de oorsprong van het geformaliseerde begrip ‘sociale economie’ in de 19<sup>de</sup> eeuw ligt.

De problematiek verschilde toen van wat we vandaag kennen, maar toch is er een in het oog springende gelijkenis: zoals de sociale economie vandaag herboren is als gevolg van de moeilijkheid om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt, zo ontstond ze 150 jaar geleden uit de vaste wil om zich niet langer te laten uitbuiten en met de geleverde arbeid een menswaardig bestaan op te bouwen. Zo ontstonden uiteindelijk de productiecoöperaties (zijn arbeidskracht in eigen beheer benutten) en de verbruikerscoöperaties (de grootst mogelijke koopkracht uit zijn loon halen).

## 1.2. 1820-1860: het prille begin

### 1.2.a. Denkers en utopisten

In Engeland ontstaan vanaf 1820 coöperatieve dagbladen, netwerken en vennootschappen. In Frankrijk leiden de ideeën van de utopisten (Fourier, Saint-Simon) tot het ontstaan van de eerste productiecoöperaties en de eerste onderlinge maatschappij (in 1827 in Lyon).

Toch wordt 24 oktober 1844 algemeen beschouwd als het begin van de coöperatieve geschiedenis. Op die dag werd de vennootschap van de “Rechtvaardige Pioniers van Rochdale” geregistreerd. Deze wevers uit de streek van Manchester legden als volgelingen van Robert Owen hun gedachtegoed vast in de statuten en de verslagen van de vergaderingen van hun vennootschap.

Die groeiden uit tot de beginselen van Rochdale, die wereldwijd nog altijd de coöperatieve beweging inspireren: democratie (één man, één stem), de coöperatieve restorno, maximale transparantie en vergoeding van het kapitaal met een beperkte rente.

### 1.2.b. Sociale economie in België

In België zal het voorbeeld van de Engelse wevers pas veel later navolging krijgen; in de eerste helft van de 19<sup>de</sup> eeuw zijn het vooral Franse doctrines die in ons land verspreid worden. Vanaf 1830 wordt aan de Leuvense universiteit een cursus sociale economie gegeven. Het is echter

de revolutie van 1848 die niet alleen in Frankrijk maar ook door een aantal andere Europese landen waart die de grootste impact zal hebben in heel Europa en in het bijzonder in België: onder de vorm van coöperatieve werkplaatsen (1849), kredietverenigingen (1848), beenhouwerijen (1850), brouwerijen (1850) en bakkerijen (1855) worden ondernemingen met een coöperatieve geest opgericht. Deze eerste initiatieven zijn echter geen lang leven beschoren.

De coöperatieve idee heeft weldra nog slechts enkele aanhangers in een elite van de burgerij. Het zal duren tot na 1860 met de heropleving van de democratische en socialistische beweging vooraleer het thema van de coöperatieve vennootschappen opnieuw aan de orde komt.

## 1.2.c. De kassen voor onderlinge bijstand

Gelijklopend met de coöperatieve theorieën wordt aan de basis een concreet alternatief voor de ellende uitgedokterd. Het neemt de vorm aan van kassen of verenigingen voor onderlinge bijstand, de zogeheten 'mutualiteiten'. Vaak ontstaan in ambachtelijke kringen (de traditie van gilden en gezellenverenigingen), telden een tweehonderdtal kassen in 1850 al ruim 68.000 leden. Het wettelijk kader liet echter te wensen over: een eerste wet van 1851 draait uit op een mislukte poging om al deze initiatieven te regulariseren.

## 1.3. 1860 – 1890: naar een eerste hoogtepunt

### 1.3.a. De eerste coöperaties

In het kielzog van de grote arbeidersbewegingen maakt ook de coöperatieve/mutualistische idee opgang. In 1864 wordt in Luik de eerste volksbank opgericht, evenals "l'Équité", een vennootschap voor de aankoop van levensmiddelen. In 1868 verschijnen een verbruikerscoöperatie in Fayt-les-Manage, "La Fourmi", een coöperatieve bakkerij in Brussel en, in 1869, de "Ruche ouvrière", een coöperatieve verbruikersvennootschap. Tijdens deze eerste periode richten filantropen uit de burgerij ook goedkope eethuizen op.

De reactie na de oorlog van 1870 en het neerslaan van de Commune van Parijs zetten echter een rem op de ontwikkeling van de sociale economie: sommige verenigingen verdwijnen; andere worden op een waakvlam gezet.

Maar onder het volk is de coöperatieve idee blijven verder leven en in Gent richt een kleine groep wevers en ambachtslui in 1873 onder de naam "De Vrije Bakkers" een bakkerij op. Al heel vlug staan twee strekkingen tegenover elkaar: de ene wil zich beperken tot het leveren van goederen tegen de beste prijs/kwaliteitsverhouding; de andere wil via economische activiteiten steun bieden aan de politieke actie. Deze tweede strekking zal in 1880 leiden tot de oprichting van de Vooruit in Gent.

Deze socialistische coöperatieve zal enkele correcties aan de beginselen van Rochdale aanbrengen: omdat ze de coöperatie beschouwt als een middel en niet als een doel op zich, zal ze

een deel van haar winst besteden aan propagandacampagnes met het oog op de ontvoogding van het proletariaat.

In een juridisch klimaat dat er rijp voor was – de wet op de coöperaties dateert van 1873 – begint de coöperatieve beweging aan haar opmars en zien andere initiatieven in Brussel, Verviers, de Borinage,... het daglicht.

### 1.3.b. Reacties van de christelijke en de socialistische beweging

Tegenover de opkomst van de socialistische coöperatieve beweging tekenen zich in de christelijke wereld twee strekkingen af: een katholieke tak van de socialistische school staat gunstig tegenover de ontvoogding van de arbeiders, maar de paternalistische tak van de christelijke wereld is bang voor deze “revolutionaire” ideeën en beperkt zich tot het patroneren van arbeidersvriendenkringen.

In 1886 wordt het eerste congres van de sociale werken gehouden onder de auspiciën van de bisschop van Luik; andere congressen zullen tot de eerste christelijke verenigingen leiden en tot het ontstaan van de Boerenbond. In 1891 erkent de encycliek ‘Rerum Novarum’ (Leo XIII) het sociale katholicisme (dat uiteindelijk tot de christen-democratie zal leiden) en worden jonge priesters aangespoord om met gelijke wapens tegen het materialistische socialisme te strijden. De wil om de maatschappij te hervormen zal echter zeer marginaal blijven, in tegenstelling tot de socialistische coöperatieve beweging.

Aan socialistische zijde zal de politieke actie van de coöperaties haar hoogtepunt bereiken bij de oprichting van de Belgische Werkliedenpartij in 1885. De automatische aansluiting van de coöperatieven bij vakbond, partij en mutualiteit zal de socialistische beweging haar homogeen karakter geven en uiteindelijk leiden tot wat tot voor enkele jaren de Socialistische Gemeenschappelijke Actie heette. De opkomst van het staatscentralisme als strijddros van de socialistische beweging zal echter geleidelijk leiden tot een kloof tussen de partij en de coöperatieve basis.

## 1.4. 1890-1930: de bloeiperiode

### 1.4.a. De voornaamste bedrijfssectoren

Gelet op de oorspronkelijke basisbeginselen zijn de voornaamste bedrijfssectoren eigenlijk vanzelfsprekend:

- Voeding (meer en beter kunnen verbruiken);
- Apotheken (toegang tot de gezondheidszorg);
- Banken (kunnen sparen);
- Verzekeringen (de toekomst van zijn gezin veilig stellen).

Verder verklaart de wil om propaganda te maken de nadrukkelijke aanwezigheid in het pers-  
wezen en de uitgeverij.

De omvang van deze sectoren is moeilijk te bepalen, want vóór 1908 zijn statistieken zo goed  
als onbestaande.

Wel vallen er twee tegenstrijdige tendensen in de coöperatieve beweging te onderscheiden:

- Een beleid van hoge prijzen om belangrijke actiemiddelen te kunnen ontwikkelen;
- Een beleid van lage prijzen in coöperatieven die er dank zij hun militantisme toch in slagen  
om winst te maken.

#### 1.4.b. Opkomst van neutrale coöperaties

Vanaf 1881 verschijnt er een aantal zogeheten neutrale coöperaties. De meeste worden opge-  
richt door ambtenaren die trachten de geest van Rochdale door de wereld van de ambtenarij te  
laten waaien. Deze initiatieven stuiten echter op de reactie van deze beambten, die in de coöpe-  
raties enkel het commerciële aspect en het geldelijk voordeel van de restorno willen zien.

Noteer toch even dat de eerste coöperatieve apotheken “neutraal” waren: de ‘pharmacies  
populaires’ (1892).

#### 1.4.c. Productie- en huisvestingscoöperaties

Sinds het ontstaan van de coöperatieve beweging zijn er zo goed als geen productiecoöpera-  
ties geweest. Tot vandaag de dag is dit een kenmerk van de coöperatieve beweging in ons land.  
De meeste geschriften die aan de coöperatie gewijd werden, stippen dit gegeven terloops aan  
zonder er een bevestigende uitleg voor te geven.

Wel aanwezig in het Belgische landschap zijn de huisvestingscoöperaties, die na de Eerste  
Wereldoorlog verschijnen. Het initiatief ervoor berust hoofdzakelijk bij de syndicale, mutualis-  
tische en coöperatieve bewegingen, met de bedoeling het recht op een degelijke woning te  
veroveren met een ander oogmerk dan het individueel bezit.

#### 1.4.d. De mutualistische organisaties

Met de wet van 23 juni 1894 beschikken de onderlinge bijstandkassen eindelijk over een wet-  
telijk kader dat ze toelaat hun activiteit te ontwikkelen. De bloei en de uitbouw van de mutua-  
listische organisaties gaat gepaard met de eerste overheidssteun, een voorloper van de hoofd-  
opdracht van solidaire herverdeling via de sociale zekerheid.

## 1.5. Hergroeperingen en concentraties

### 1.5.a. Een innoverend model

De coöperatieve beweging is bijzonder efficiënt en vernieuwend gebleken in de eerste helft van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Vertrekkend van een lokale basis kreeg de coöperatieve organisatie al vlug een regionale en vervolgens een nationale dimensie. Steunend op een economische macht die zeker de naam van “derde sector” verdient, zal de coöperatieve economie een innoverende rol in de verbruikssector spelen door het fenomeen van het filiaalwezen (versmelting van groot- en kleinhandelsfunctie) uit te vinden.

### 1.5.b. Verspreiding van ideeën

Hoewel de benaming ‘sociale economie’ in de vergeethoek geraakt (om opnieuw op te duiken in het midden van de jaren '70), neemt de verspreiding van de coöperatieve ideeën in het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw onder allerlei vormen een hoge vlucht: pers, boeken, mobilisatie van de coöperatieve vrouwen, uitgaven bestemd voor kinderen, congressen,... Dit doeltreffende programma, samen met een zeer sterke lokale inplanting, zal de coöperaties een terreinvoordeel opleveren maar ze ook geleidelijk hun dynamiek doen verliezen. We zullen verder zien wat de gevolgen daarvan waren.

### 1.5.c. Neutrale coöperaties verliezen identiteit

Ondanks hun vereniging in De Federale van België (opgericht in 1891) blijft de rol van de neutrale coöperaties beperkt tot economisch instrument en zullen ze nooit het economisch en politiek belang van de socialistische en de christelijke beweging evenaren. Eigenlijk zijn ze de voorbode van de misbruiken van de oneigenlijke coöperaties, die het hele concept in diskrediet zullen brengen.

### 1.5.d. Mutualistische hergroeperingen

Naar het voorbeeld van de coöperatieve bewegingen zullen de mutualiteiten zich vanaf het einde van de 19<sup>de</sup> eeuw ook nauwer verenigen. In een eerste fase verschijnen er gewestelijke federaties, die op hun beurt nationale unies gaan vormen:

- 1906: Landsbond der Christelijke Mutualiteiten;
- 1908: Landsbond van de Neutrale Ziekenfondsen van België;
- 1913: Nationaal Verbond van Socialistische Mutualiteiten;
- 1914: Landsbond van de Liberale Mutualiteiten van België;
- 1920: Landsbond van de Onafhankelijke Ziekenfondsen van België.

## 1.6. Expansiesectoren

### 1.6.a. Verzekerings- en bankwezen

Als gevolg van een tweede coöperatieve golf ontstaan vanaf het einde van de 19<sup>de</sup> eeuw verzekeringsmaatschappijen en spaarkassen: de Sociale Voorzorg, Coop-deposito's, De Volksverzekering, de Belgische Arbeiderscoöperatie zullen snel de ruggengraat van de socialistische en de christelijke bewegingen vormen.

### 1.6.b. Consumentisme

De verbruikerscoöperaties slaan na de Tweede Wereldoorlog de weg van het consumentisme in. De vrouwen van de coöperanten, die de echte klanten van de winkels zijn, verenigen zich in gilden en maken van deze verenigingen gebruik om de beslissingen van de vennootschappen te beïnvloeden (productengamma, prijzen, kwaliteit,...). Van dit fenomeen rest vandaag nog de erkenning van de traditionele coöperatieve 'zuilen' als consumentenorganisaties.

## 1.7. Crisis van de jaren 30: reorganisaties

De economische crisis, met zijn 600.000 werklozen, leidt tot een forse daling van het verbruik. Dat leidt tot een herstructurering van de traditionele zuilen, zowel van die onder leiding van de Algemene Coöperatieve Vennootschap (socialistische beweging) als van die onder leiding van het Landelijk Verbond der Christelijke Coöperaties (christelijke beweging).

Het faillissement van de Belgische Bank van de Arbeid is overigens een wonde die nooit echt zal helen: het systeem is niet onfeilbaar en klaarblijkelijk onderworpen aan de wetten van de markt.

## 1.8. Na de Tweede Wereldoorlog

### 1.8.a. De wederopbouw

Na afloop van het wereldconflict zal de koopkracht van de consumenten langzaam maar zeker toenemen, samen met de vraag naar nieuwe en gevarieerde producten. Om aan deze vraag te voldoen diversifiëren de coöperaties hun activiteiten en breiden ze hun productengamma uit. Maar stilaan brokkelt de coöperatieve praktijk en de trouw aan de gezinswinkel af.

## 1.8.b. De jaren 50

Het coöperatieve systeem beleeft zijn hoogdagen, zoals blijkt uit de oprichting, op 20 juli 1955, van de Nationale Raad voor de Coöperatie. Als advies- en studieorgaan werd de NRC ermee belast de echte coöperatieve vennootschappen te erkennen, zodat hij sedertdien garant staat voor het naleven van de coöperatieve grondbeginselen.

## 1.8.c. Het keerpunt 1958

Van bij het begin van de jaren 50 doet de “selfservice” zijn intrede op de Belgische markt. Deze formule, gekoppeld aan een alsmaar ruimere vraag, zal de grote winkelketens doen ontstaan.

In 1958 wordt de “grendelwet”, die de vestiging van nieuwe handelszaken belemmert, afgeschaft. Dat is het startschot voor de opkomst van de grote supermarkten, die meestal op strategisch gelegen plaatsen worden ingeplant.

# 1.9. De neerwaartse spiraal

## 1.9.a. Opkomst van de supermarkten

Profiterend van de toegenomen mobiliteit van de bevolking, vestigen de grote super- en hypermarkten zich in de grote stadscentra of in de stadsrand en oefenen zo een onmiskenbare aantrekkingskracht uit op de traditionele cliënteel van de coöperaties. Tegen deze concurrentie hebben de verbruikerscoöperaties geen verhaal.

## 1.9.b. Specifieke problemen

Het onvermogen om een antwoord op deze nieuwe marktsituatie te vinden is het gevolg van een aantal voor de hand liggende parameters:

- een tekort aan menselijke middelen;
- een tekort aan financiële middelen;
- het vasthouden aan lokale vestigingen en het eraan verbonden verenigingsleven;
- een democratische werking die de besluitvorming vertraagt;
- een vasthouden aan de coöperatieve restorno, wat het beheer verzwaart.

## 1.10. Een golfbeweging

### 1.10.a. Febecoop en LVCC

In nauwelijks vijftien jaar tijd worden de verbruikerscoöperaties zo goed als volledig van de kaart geveegd. Vanaf de jaren 70 zullen de twee traditionele bewegingen, onder leiding van hun koepelorganisaties Febecoop en LVCC, trachten te redden wat er te redden valt: de verzekering, het bankwezen en de apotheeksector. Merk echter dat de voedingssector van het LVCC via Epece in Ciney zal blijven voortbestaan tot in het begin van de jaren 90.

### 1.10.b. De grondslagen van de vernieuwing

Door zich aan te passen aan alsmat harder wordende concurrentiestrijd die geleidelijk ook een Europese dimensie krijgt, zullen de geredde sectoren zich verder ontwikkelen, soms op indrukwekkende wijze (apotheken). Een naamsverandering zal meestal gepaard gaan met vernieuwingen en besparingen (Huis der Mutualisten wordt Multipharma, De Sociale Voorzorg wordt P&V, BAC wordt Bacob...).

## 1.11. De nieuwe sociale economie

### 1.11.a. Herontdekking van het concept

Rond het midden van de jaren 70 duikt het concept van sociale economie weer op in Frankrijk. Mutualiteiten, coöperaties en verenigingen, die zich al van na de Tweede Wereldoorlog in de hoek gedruimd voelden, organiseerden uiteindelijk een onderling overleg en een gemeenschappelijke strategie. Deze strategie kwam concreet tot uiting in de oprichting, in 1975, van het CNLAMCA (Comité de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associations) en in de goedkeuring van een Charter van de Sociale Economie.

Opgebouwd rond 3 thema's (solidariteit, democratie, bijzonder stelsel van herverdeling of winstdeling), zal dit handvest het begrip "sociale economie" opnieuw zijn adelprijs bezorgen.

### 1.11.b. Van de nieuwe coöperaties tot de nieuwe sociale economie

Vanaf het einde van de jaren 70 laat de heropleving van de sociale economie zich ook gevoelen in België en meer bepaald in het Waals Gewest.

De gevolgen van de economische crisis zijn de katalysator van deze beweging: de werkgelegenheid slinkt en het gevaar van definitieve uitsluiting uit het beroepsleven tekent zich voor een deel van de bevolking alsmat scherper af.

Als reactie op deze toestand komt een dynamiek op gang, met duidelijke oogmerken:

- zelf in eigen beheer werk scheppen;
- de solidariteit tussen de economische actoren versterken en de ongelijkheden verminderen;
- aan nieuwe en/of onbevredigde behoeften beantwoorden, in het bijzonder van de minder bemiddelde bevolkingsgroepen;
- belangstelling voor leefmilieu en recyclage;
- democratie en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Vanaf de jaren 80 komen verscheidene initiatieven binnen deze dynamiek tot ontwikkeling. Maar, al is de coöperatieve geest er wel degelijk, toch neemt hij niet altijd de overeenkomstige rechtsvorm aan. Zo wordt er vaak gekozen voor de rechtsvorm van vzw, onder andere wegens het ontbreken van startkapitaal. De term "nieuwe coöperaties" ruimt dan ook geleidelijk plaats voor die van "nieuwe sociale economie".

### 2.1. Het begrip “sociale economie”

#### 2.1.a. Op federaal vlak

De laatste jaren krijgt de sociale economie steeds meer aandacht van het lokale, regionale, federale en Europese beleid.

Door een bevoegdheid “sociale economie” te creëren op federaal niveau, wilde de Belgische regering het beleid van de Gewesten aanvullen, die via de respectieve Ministers van Tewerkstelling en Economie beleidsmatig het zwaarst wegen op de verschillende dossiers m.b.t. sociale economie. De sector ervaart deze bevoegdheid als een erkenning van haar eigenheid.

Johan Vande Lanotte, de bevoegde Minister, ondernam drie stappen: de oprichting van de Cel Sociale Economie, een ad hoc administratie, het afsluiten van een samenwerkingsakkoord met de Gewesten en de Duitstalige Gemeenschap en de start van een overlegproces met de betrokken actoren, onder de naam “Workshops sociale economie”.

Rekening houdend met de gevoeligheden in het noorden en het zuiden van het land koos de minister er bewust voor om geen federale definitie op sociale economie te formuleren. Het samenwerkingsakkoord over de sociale economie tussen de federale regering en de gewesten combineerde pragmatisch de definitie van het CWES en de omschrijving van VOSEC (zie verder in dit hoofdstuk).

Evenzeer werden de twee grote stromingen binnen de sociale economie, zijnde de inschakelingseconomie en de meer marktgerichte sociale economie in hun waarde gelaten. Dit wordt treffend geïllustreerd door de beginselverklaring:

*“Het is belangrijk de economie in haar globaliteit te beschouwen waarbij niet alleen economische maar ook sociale, ecologische en ethische doelstellingen worden geïntegreerd. Men moet er ook voor zorgen dat er projecten ontwikkeld worden die sociale doelstellingen zoals begeleiding en integratie van kansengroepen in de maatschappij meer beklemtonen”.*

Het akkoord erkent de economische waarde van de openbare actie (namelijk het potentieel om de sociale bescherming op de arbeidsmarkt te dynamiseren), de specifieke rol van de sociale economie en de verschillende domeinen (sociaal, ecologisch, etc.) die de particuliere ondernemingen kunnen verkennen.

Bij het ter perse gaan van dit boek was het niet duidelijk of de federale bevoegdheid “sociale economie” van blijvende aard zal zijn. Een positieve indicatie is alleszins het voornemen van de Minister om een federale adviesraad voor sociale economie op te richten.

## 2.1.b. In het Waals Gewest

### Terugblik

In 1988 begon de herontdekking van de sociale economie in het Waals Gewest, onder impuls van Philippe BUSQUIN, toen gewestminister. Nadat hij het concept had aangekaart in zijn regionale beleidsverklaring, zou de Waalse gewestelijke executieve een belangrijke stap zetten door de oprichting van de "Conseil Wallon de l'Économie Sociale".

Na zijn inhuldiging in 1989, door de minister-president van het Waals gewest, werd de CWES belast met het opstellen van een rapport over de sociale economie in het Waals Gewest.

Samengesteld uit vertegenwoordigers van de regionale executieve, de bewegingen van coöperaties, mutualiteiten en verenigingen en de syndicale organisaties, zou de CWES deze werkzaamheden tot een goed einde brengen en ze in 1990 afsluiten met een rapport aan de executieve. Uit dit rapport zijn de "4 principes van de CWES" afkomstig, die sedertdien als referentie dienen, ook buiten de grenzen van het Waals Gewest.

Sociale economie is de verzamelnaam voor de activiteiten uitgeoefend door - hoofdzakelijk coöperatieve - vennootschappen, onderlinge maatschappijen en verenigingen, die er de volgende ethische principes op nahouden:

- oogmerk van dienstbetoon aan de leden of aan de gemeenschap veeleer dan van winstbejag;
- zelfstandig beheer;
- democratische besluitvorming;
- voorrang van mens en arbeid op het kapitaal bij het verdelen van de inkomsten.

### Oogmerk van dienstbetoon veeleer dan van winstbejag

De sociale economieonderneming zelf is, door de aard van haar activiteit, een vorm van dienstbetoon aan haar leden of aan andere mensen en geen middel tot geldgewin. Enige winst overhouden is vaak een middel om dit dienstbetoon te realiseren, maar niet de voornaamste drijfveer van de activiteit.

### Zelfstandig beheer

Deze zelfstandigheid is vooral bedoeld om de sociale economie te onderscheiden van de productie van goederen en diensten door de overheid. De economische activiteiten die door deze laatste worden uitgeoefend beschikken meestal niet over de volledige zelfstandigheid, wat precies een van de kenmerken van sociale economieondernemingen is.

### Democratische besluitvorming

Democratie bij het nemen van beslissingen verwijst naar het hoofdprincipe van de coöperatie, "één man, één stem". Hoewel moeilijk in praktijk te brengen in grote bedrijven, blijft de deelname van het grootst mogelijke aantal mensen aan de besluitvorming een belangrijk streefdoel.

### Voorrang van mens en arbeid op het kapitaal bij het verdelen van de inkomsten

Dit principe geeft uiting aan uiteenlopende praktijken binnen de sociale economie ondernemingen (beperkte vergoeding van het kapitaal, verdeling van de winstoverschotten onder de werknemers of onder de leden-gebruikers in de vorm van restorno...). Wat niet wegneemt dat de noodzaak erkend wordt om het kapitaal van een voldoende aantrekkelijke vergoeding te verzekeren opdat de ondernemingen, in het bijzonder de coöperatieve, hun eigen vermogen zouden kunnen verhogen.

Noteer echter dat uit de meest recente debatten over de sociale economie andere mogelijke "criteria" naar voor zijn gekomen, zoals bijvoorbeeld:

- Zelfstandig beheer ten opzichte van de klassieke economische wereld en meer bepaald van zijn geldschieters.
- Deelname van de werknemers in het kapitaal, een element dat trouwens duidelijk aanwezig is in de wet op de vennootschappen met sociaal oogmerk.
- Het verzekeren van een "redelijke" loonspanning binnen de sociale economie onderneming (vaak wordt de verhouding 1 op 4 aangehaald). Deze aanpak stelt echter enkele praktische problemen: mogelijke 'braindrain', toenemende marginalisering van de sector,...

Na enkele werkingsjaren is de CWES in 1993 ingedommeld, net als de belangstelling van de gewestelijke overheid voor de sociale economie. Tot in 1995, toen in het kader van de wetgevende verkiezingen verschillende politieke partijen in hun programma aandacht aan sociale economie besteedden. Voor de Waalse Regering zou het echter niet bij goede voornemens blijven:

- In de Gewestelijke beleidsverklaring van 22 juni 1995 werden de prioriteiten op het vlak van sociale economie vastgelegd, te weten: informatie, promotie en ontwikkeling.
- Op 6 juli 1995 richt de Société Régionale d'Investissement Wallonne met de steun van het Waals Gewest de Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande (SOWECSOM) op.
- Op 1 maart 1996 erkent een Driepartijenverklaring van de Waalse regering en de sociale partners de ondernemingen van de marktgerichte sociale economie als volwaardige KMO's. Deze erkenning heeft talrijke gevolgen: voortaan vallen de ondernemingen onder de paritaire comités die bevoegd zijn voor hun activiteit, ze komen in aanmerking voor steun van het Waals Gewest en van de federale overheid,...

Naast deze belangrijke stappen voorwaarts zal de sector van de Waalse sociale economie ook het heropstarten van de Conseil Wallon de l'Économie Sociale en de officiële erkenning van deze laatste als volwaardig gesprekspartner eisen. De inzet daarvan was van kapitaal belang voor de sector, want bij gebrek aan een dergelijke adviesraad was er geen informatie of raadpleging van de basis mogelijk.

In de loop van 1996 wordt deze eis gunstig onthaald door de Waalse Regering en komt een oplossing naar voor: intrede in de sociaal-economische raad van het Waals Gewest via een interne adviescommissie.

Toch zal het nog drie jaar duren om dit project af te ronden, dat op een aantal weerstanden en technische moeilijkheden stuit. Struikelblok was het etiket 'marktgericht' dat op deze nieu-

we CWES geplakt werd. Verkeerd begrepen en, vandaar, bij een aantal operatoren gecontesteerd, was deze beperking tot het marktgerichte luik echter onvermijdelijk, aangezien er reeds van vroeger een commissie "Non-Marchand" binnen de CESRW bestond.

Omgedoopt tot Conseil Wallon de l'Economie Sociale Marchande (CWESMa), wordt deze instantie door de Waalse Regering goedgekeurd in 1999 en definitief geïnstalleerd in september 2000.

### Conseil Wallon de l'Economie Sociale Marchande

De Plenaire Vergadering van de CWESMa is samengesteld uit 21 leden met beslissende stem:

- 10 leden die de sociale partners vertegenwoordigen;
- 10 leden die de ondernemingen van de marktgerichte sociale economie vertegenwoordigen;
- 1 voorzitter.

Nemen aan de plenaire vergadering deel met raadgevende stem:

- 4 vertegenwoordigers van de Waalse Regering;
- 2 universitaire experts.

De CWESMa heeft als opdracht de Waalse Regering te adviseren inzake het beleid ter ontwikkeling van de marktgerichte sociale economie in het Waals Gewest. Hij beschikt over een initiatiefrecht voor adviezen en aanbevelingen in verband met dit ontwikkelingsbeleid.

### Overige maatregelen getroffen door het Waals Gewest

Behalve de voornoemde CWESMa werd nog een aantal maatregelen en instrumenten opgesteld door het Waals Gewest. Al naargelang het geval en de bevoegdheden, om steun te verlenen aan de hele sociale economie, aan de marktgerichte sociale economie en/of aan de integratiegerichte sociale economie.

Alvorens enkele van deze maatregelen op te sommen dient te worden benadrukt dat, naast wat specifiek tot de sociale economie behoort, er ook alles moet bijgevoegd worden wat te maken heeft met verenigingen en/of KMO's. En tegelijk te beklemtonen dat de sociale economie in het Waals Gewest onder verschillende ministeries ressorteert (Tewerkstelling en Opleiding, Economie, Sociale Zaken, Milieu), al behoort de marktgerichte sociale economie meer bepaald tot de bevoegdheid van de Economieminister.

Om terug te komen op het beleid van het Waals Gewest inzake sociale economie, vermelden we:

- **de adviesbureaus voor sociale economie**, die erkend en gesubsidieerd worden door het Waals Gewest (zie cd-rom "ontwikkelingsinstrumenten");
- **de SOWECSOM (Société Wallonne d'Economie Sociale Marchande)**, die in 1995 werd opgericht door de S.R.I.W. en in 1999 het statuut van gespecialiseerd filiaal kreeg (zie cd-rom "financieringsinstrumenten");
- **het Decreet van 16 juli 1998 betreffende de Invoegbedrijven**, decreet dat de wijze regelt waarop deze operatoren erkend en gesubsidieerd worden door het Waals Gewest.

## 2.1.c. In de Vlaamse Gemeenschap

Onderschreef men tot halverwege de jaren negentig de definitie van de CWES om de sociale economie historisch te situeren (zie supra), dan heeft Vlaanderen sedert 10 december 1997 ook haar eigen omschrijving van het begrip "sociale economie". Op die datum kwam namelijk VOSEC (Vlaams Overleg Sociale Economie) officieel uit de startblokken. Dit overlegplatform werd opgericht door een dertigtal organisaties en ondernemingen vanuit de behoefte aan een gestructureerd overlegplatform tussen de verschillende spelers op het werkveld en het beleid.

De initiatiefnemers wilden de sociale economie een plaats geven binnen het economisch gebeuren en zich afzetten tegen de eenzijdige benadering van het beleid dat het begrip sociale economie al te zeer verengde tot de opleiding en inschakeling van kansarme, langdurig werklozen in het arbeidscircuit.

Niet toevallig was de eerste opdracht van VOSEC het formuleren van een omschrijving van sociale economie.

### Omschrijving Sociale Economie

*"De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid. Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. Zij brengen goederen en diensten op de markt en zetten daarbij hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren".*

### Maatschappelijke criteria

Het realiseren van een maatschappelijke meerwaarde. Onder meer:

- Tewerkstelling. Het creëren en behouden van tewerkstelling met prioritaire aandacht voor mensen uit risicogroepen. Het actief wegwerken van ongelijkheden ten aanzien van vrouwen, migranten, laaggeschoolden en anderen op het vlak van aanwerving, promotie en algemene bedrijfscultuur. De nodige middelen ter beschikking stellen, opdat alle betrokkenen actief kunnen deelnemen aan het emancipatorisch proces.
- Milieuvriendelijkheid op vlak van productieproces, product en integrale milieuzorg.
- Duurzame ontwikkeling.
- Maatschappelijke inbedding door in dialoog te treden met de lokale gemeenschap en de NGO's actief op het werkveld, door netwerkvorming en samenwerking.
- Winst of financiële meerwaarde vormt geen doel op zich, maar zijn een middel om de maatschappelijke doelstellingen uit te bouwen. Vanuit de idee dat arbeid voorrang heeft op kapitaal, wordt de uitkering of reservering van winst of financiële meerwaarde beperkt.
- Streven naar een democratische besluitvorming. Alle betrokkenen worden gestimuleerd en de kans geboden tot inspraak in het beleid en het beheer. Onder meer door een ruime verspreiding van financiële en beleidsinformatie én door de opbouw van overlegstructuren worden de verschillen in kennis en macht zo klein mogelijk gehouden.
- Beogen van een maximale transparantie o.m. op het vlak van algemeen beleid, financiën en relaties.

- Bijzondere aandacht voor de kwaliteit van de relaties. Bij externe (handels)relaties met leveranciers, klanten, verbruikers, onderaannemers en andere wordt gestreefd naar een partnership in winwin waarbij kosten en baten gelijk verdeeld worden, naar gelijkwaardigheid en transparantie. Bij interne relaties gaat de aandacht naar de kansen op persoonlijke ontwikkeling, non-discriminatie, beperking van de verschillen inzake arbeidsvoorwaarden o.m. op vlak van de loonpolitiek.

### Economische criteria

- Het voortbrengen of leveren van goederen en diensten.
- Deze goederen of diensten worden aangeboden op de markt: er wordt een prijs voor betaald; ze beantwoorden aan bestaande of nieuwe behoeften; er zijn klanten voor (overheid, verbruikers...).
- De middelen worden economisch efficiënt ingezet.
- Er wordt gestreefd naar continuïteit en rentabiliteit.

Omdat de vereniging meende dat het denkwerk over en de evoluties binnen de sociale economie nooit af zijn, werd bewust gekozen voor een ruime omschrijving in plaats van een beperkende definitie. De VOSEC-omschrijving verruimt de CWES-definitie o.a. door de introductie van de begrippen “duurzame ontwikkeling” en “stakeholdermanagement” (impliciet door te verwijzen naar de maatschappelijke inbedding, de maximale transparantie en de kwaliteit van de interne en externe relaties). Door te refereren naar de NGO's wou VOSEC de sociale economie in Vlaanderen bovendien bewust in een ruimere internationale context plaatsen en vooral de Noord-Zuiddimensie incorporeren.

Binnen VOSEC ging een permanente werkgroep VISIE aan de slag om de verschillende aspecten van deze omschrijving verder uit te diepen, ze naar het werkveld toe te concretiseren en door het beleid te laten erkennen. Zo werd o.a. het onderwerp “democratisch ondernemen” uitgesplit en een pilootproject rond kwaliteit van de arbeid opgestart.

VOSEC werd door de Vlaams Minister van Tewerkstelling, Landuyt, erkend als Vlaams Overlegplatform voor de meerwaardeneconomie. Bij het ter perse gaan van dit boek zag het er naar uit dat de minister deze erkenning een duurzaam karakter zou geven.

## 2.1.d. In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Gekneld tussen de vrij ruime benadering van het Waals Gewest en de meer beperkte en doelgerichte aanpak van het Vlaams gewest, lijkt het Brussels Hoofdstedelijk Gewest enige moeite te hebben om haar plaats te vinden op het gebied van sociale economie.

### Conceptuele benaderingen

Qua definitie heeft het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zich van de andere Gewesten onderscheiden door in 1996 zijn eigen criteria op te stellen. Die zijn de vrucht van het werk verricht door de Economische en Sociale Raad van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Destijds kwam vanuit de sector kritiek op deze methodologie, omdat ze uitging van het basis-idee dat de sociale economie gelijk is aan het inschakelen van kansengroepen. En meer bepaald met het aanwerven van jonge kansarmen uit de achtergestelde wijken.

Maar ondanks deze opmerkingen leidden de inspanningen tot het opstellen van zeven criteria:

- *Een economisch criterium*  
De activiteiten van de sociale economieprojecten bestaan erin goederen en diensten op de aan concurrentie onderhevige markt te brengen.
- *Onderscheidend criterium t.o.v. de marktgerichte economie*  
De uitoefening van deze activiteiten moet welbepaalde meerkosten meebrengen die uitsluitend voortvloeien uit het realiseren van doelstellingen van maatschappelijk nut die de markt vreemd zijn.
- *Onderscheidend criterium t.o.v. de openbare sector*  
De sociale economieprojecten bieden tegen normale marktprijzen goederen en diensten aan die niet beschouwd worden als zijnde universeel. Een openbare dienst behoort niet tot het domein van de sociale economie.
- *Criterium m.b.t. de verdeling van de winst*  
De winst wordt besteed aan de financiering van sociale doelstellingen, rekening houdend met een normale vergoeding van de productiefactoren, meer bepaald met naleving van de regels die van kracht zijn in de sector waarin de activiteiten worden uitgeoefend.
- *Criterium van financiële transparantie en beheersautonomie*  
Alle kapitaalhouders moeten permanent en publiekelijk gekend zijn. De onderneming voert haar beheer op soevereine wijze.
- *Criterium van democratische besluitvorming*  
Het sociale economieproject brengt haar voornemen tot democratische werking tot uiting via controleorganen en daadwerkelijk participatieve beheersorganen, om de sociale doelstellingen van het project te waarborgen.
- *Criterium van rechtsvorm*  
Er wordt geen bepaalde rechtsvorm opgelegd, maar die van vennootschap met sociaal oogmerk is aanbevolen.

Noteer dat, in het kader van het opstellen van deze criteria, een debat plaats had over de mogelijkheid om een Commissie op te richten specifiek gericht op sociale economie. Voor zover wij weten is dit debat zonder concrete gevolgen gebleven.

### Maatregelen genomen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Zoals hiervoor werd aangegeven, heeft het Brussels Hoofdstedelijk Gewest totnogtoe geen specifiek beleid op het gebied van sociale economie uitgewerkt. Toch werd een aantal maatregelen getroffen, waarvan wij de volgende onthouden:

- De lancering van mikrokredieten op het vlak van de Gewestelijke Investeringsmaatschappij voor Brussel (GIMB). Een actie die in 2001 gevoerd werd in het raam van 'Objectif 2' en die leidde tot de oprichting van de financieringsstructuur Brusoc (voorgesteld in het kader van de financieringsinstrumenten).

- Een Ordonnantie met betrekking tot de invoegbedrijven. Deze ordonnantie, die in maart 1999 werd goedgekeurd door de Brusselse Raad en in werking trad in januari 2000, vormde een eerste stap naar de erkenning van dit type van ondernemingen. Sedert midden 2001 is een nieuwe ordonnantie in voorbereiding met de bedoeling het concept nieuw leven in te blazen. Deze nieuwe ordonnantie zou de steun aan de invoegbedrijven bekrachtigen (volgens herziene en verbeterde regels) en “Lokale Initiatieven ter Bevordering van de Tewerkstelling” op stapel zetten.
- Territoriaal Pact in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In zijn tweede hoofdpijn streeft dit Pact ernaar de ontwikkeling van de lokale en sociale economie te bevorderen. Een aanpak dus die verschillende luiken van de lokale economie (bedrijfscentra, buurtcontracten, buurtmanagers, contracten voor handelskernen) met de sociale economie vermengt. Deze laatste komt tot uiting via sociale economieondernemingen, bedrijfscentra voor sociale economie en invoegbedrijven.

## 2.2. De traditionele sectoren

### 2.2.a. Het gewicht van de sociale economie

Het gewicht van de sociale economie in België of één van zijn Gewesten inschatten is een moeilijke opdracht omdat er betrouwbare cijfers over bestaan, onder meer wegens gebrek aan bronnenmateriaal bij het Nationaal Instituut voor de Statistiek.

Er bestaan echter wel enkele cijfermatige benaderingen, onder andere van het Centre d'économie sociale van de Universiteit van Luik.

Bij een inventarisatie van heel de derde sector zou deze bij benadering tot een totaal van 255.000 banen in België komen (34.000 bij de coöperaties, 11.000 bij de onderlinge ondernemingen en 210.000 bij de verenigingswereld). Door deze zeer ruime benadering heeft het Centre d'économie sociale echter vooral het basisprobleem aan het licht gebracht: welke initiatieven moet men in aanmerking nemen en met betrekking tot welke definitie van sociale economie?

De aangehaalde cijfers, waarbij het onderwijs, de gezondheidszorg en de sociale en culturele sector zijn inbegrepen, zijn niet echt representatief voor de sociale economie in de strikte en historische zin van het woord.

Dit gebrek aan zichtbaarheid en statistische transparantie gaf aanleiding tot een vraag vanwege de veldwerkers, in alle Gewesten, voor de oprichting van een Meetpost van de sociale economie. In 2001 vond deze vraag gehoor bij de federale minister van Sociale Economie en in 2002 werd met de creatie van dit instrument een aanvang gemaakt door de Cel Sociale Economie (federale administratie) in samenwerking met de sector en het NIS. Een stap die in de loop van 2003 tot een eerste reeks gegevens zou kunnen leiden.

## 2.2.b. De coöperatieve beweging

Vaak bestempeld als “zuilen”, zijn de christelijke en de socialistische coöperatieve beweging nog altijd sterk aanwezig in talrijke sectoren, ook al kan de term coöperatieve beweging zelf wat ouderwets lijken.

### Evolutie van de socialistische coöperatieve beweging

Zoals reeds werd aangestipt in het deel “Korte geschiedenis”, heeft de socialistische coöperatieve beweging hoofdzakelijk getracht haar aanwezigheid in het verzekerings- en bankwezen en in de farmaceutische distributiesector veilig te stellen.

Deze operatie leidde uiteraard tot een aantal hergroeperingen (in de sector van de coöperatieve apotheken), herstructureringen (in de verzekeringssector) of aankopen/fusies (in de banksector). Dat ging gepaard met naamsveranderingen (het vroegere Huis der Mutualisten werd de Groep Multipharma, de Sociale Voorzorg werd P&V Verzekeringen...).

Van al deze sectoren zal de banksector uiteindelijk niet in stand gehouden kunnen worden: na de fusie van Codep met de Bank Nagelmackers werd de nieuwe entiteit ten slotte in 2001 overgedragen aan de Groep Delta Lloyd.

De “oude structuren” van de socialistische coöperatieve beweging zijn niet ongevoelig gebleven voor de opkomst van een “nieuwe” sociale economie. Naast de steun aan de koepel Febecoop (die, naast andere opdrachten, belast is met het promoten en oprichten van nieuwe initiatieven) zijn er nog andere vormen van directe of indirecte steun (via financieringsorganismen).

De aldus gesteunde initiatieven sluiten vaak aan bij de federatieve structuur, FEBECOOP, die op dit ogenblik talrijke sectoren bestrijkt, waaronder:

• **Verzekeringen:**

Groep P&V

• **Gezondheidssector:**

Groep Multipharma

Pharmacies Populaires Liégeoises

Pharmacies du Peuple de Seraing

La sauvegarde

De Voorzorg Mechelen

De Voorzorg Hasselt

Association Francophone des

Institutions de Santé

Arista

CSD Brussel

• **Coöperatieve huisvesting en stedenbouw**

Fesocolab (federatie van huisvestingscoöperaties te Brussel)

Cooparch-Ru

• **Productie en distributie van voedingswaren**

La Fermière de Méan

Coprosain

• **Integratie en ontwikkelingssteun aan bedrijven**

CAIPS (Concertation des Ateliers

d'Insertion Professionnelle et Sociale)

Bedrijvencentrum Euclides

Fosoder (Fonds de Solidarité et

de Développement Régional)

• **Buurtdiensten en diensten aan ondernemingen**

L'Age d'Or Services

Les Vaillants

## Evolutie van de christelijke coöperatieve beweging

Bij de christelijke coöperatieve beweging was vanaf 1935 tot eind de jaren 80 het Landelijk Verbond van de Christelijke Coöperaties (LVCC/Groep C) de organisatie die de economische activiteiten coördineerde. Het LVCC verenigde 28 regionale coöperaties die in 1989 430.000 coöperateurs telden. Het aldus vergaarde kapitaal werd via het LVCC geïnvesteerd in verschillende vennootschappen: de spaarkas BAC, de volksverzekering DVV, het levensmiddelen- en farmaceutisch distributiebedrijf Epécé en diverse participaties op het gebied van toerisme, drukkerij, distributie van kantoorartikelen, marketing, enz.

In 1990 en 1991 had een belangrijke herstructurering plaats die leidde tot de oprichting van de Groep ARCO, georganiseerd op twee werkingsniveaus, namelijk de financieringsmaatschappijen Arcopar en Arcoplus en de operationele holdings Arcofin en Auxipar. De BVBA Arcopar, ontstaan na de fusie van de 28 regionale coöperaties, en de BVBA Arcoplus zijn belast met het aantrekken van coöperatief kapitaal onder de particulieren en de institutionele organen van de sociale beweging. De BVBA Arcofin is de holding van de Groep ARCO, die haar belangen in de financiële sectoren verenigt, en de NV Auxipar is de spilholding van de dienstensectoren en de "public utilities".

Sedert het einde van de jaren 90 hebben de vennootschappen van de Groep ARCO die actief zijn in het bank- en verzekeringswezen belangrijke wijzigingen ondergaan. In 1997 sloppte BACOB, zoals de nieuwe benaming van de BAC luidt, Paribas België op, dat vervolgens werd omgedoopt tot Artesia Bank. Het herstructureringsproces werd in 1999 verder gezet met de oprichting van een volledig geïntegreerde entiteit op het vlak van financiële diensten: Artesia Banking Corporation NV, die de "retailbank" BACOB, de verzekeringsmaatschappij DVV, de zakenbank Artesia en verschillende gespecialiseerde filialen groepeerde. Arcofin was de referentieaandeelhouder van deze groep.

Om te voorkomen dat haar filiaal in de scherp concurrerende financiële wereld zou teruggedrongen worden in een tweederangsrol, besloot de Groep ARCO zich te verenigen met een aanvullende Europese groep, waarbij ze haar keuze op Dexia liet vallen.

Sedert juli 2001 is de fusie van Artesia Banking Corporation en Dexia een juridisch feit. Arcofin bracht meer bepaald zijn participatie in Artesia Banking Corporation in bij Dexia en kreeg in ruil daarvoor aandelen van de NV Dexia. Deze transactie stelde Arcofin in staat hoofdaandeelhouder van Dexia te worden, naast onder andere de Gemeenteholding. Op termijn zullen de netwerken van Dexia en BACOB volledig samensmelten.

Via de holding Auxipar heeft de Groep ARCO bijgedragen tot de herstructurering van EPC, de nieuwe benaming van het vroegere Epécé, dat zich vandaag volledig toespitst op de farmaceutische distributie. Ze voert eveneens een beleid van diversifiëring van de activa van de Groep, waarbij de klemtoon ligt op participaties in openbare nutsectoren zoals water, energie en milieuzorg.

Op 31 december 2001 telde de Groep ARCO nagenoeg 900.000 individuele coöperateurs. Die genieten van een competitief financieel rendement en coöperatieve voordelen. Bovendien werken de coöperateurs van de Groep ARCO mee aan de opkomst van een duurzame maatschappij door de initiatieven die de Groep neemt in de sociale, de culturele en de niet marktgerichte sector en in de sociale economie.

Laten we daar nog aan toevoegen dat de landbouwsector een groot aantal coöperaties telt die meestal verbonden zijn aan de Boerenbond (in Vlaanderen) of aan de Fédération Nationale des Unions Professionnelles Agricoles of de Alliance Agricole Belge (in Wallonië).

Noteer dat deze “coöperatieve zuilen” of hun uitloeisels nog in talrijke adviescommissies en -organen zetelen, zowel op Europees, federaal als regionaal vlak.

### 2.2.c. De coöperatieve apotheken

Hoewel de meeste onder hen deel uitmaken van de reeds eerder vernoemde traditionele zuilen, vormen de coöperatieve apotheken op zich een belangrijk luik van de coöperatieve geschiedenis.

Eerst en vooral door hun evolutie: in tegenstelling tot het merendeel van de reeds vermelde sectoren, zijn de coöperatieve apotheken in de loop der jaren steeds sterker geworden, zodat ze vandaag met meer dan 600 apotheken zo'n 20% van de farmaceutische distributiesector vertegenwoordigen.

Vervolgens door hun organisatie: in 1946 bundelden alle coöperatieve apotheken hun krachten in de Vereniging der Coöperatieve Apotheken van België (OPHACO). Deze organisatie, die 27 verschillende juridische entiteiten telt, zetelt sindsdien in de instanties waar de problemen in verband met geneesmiddelen en gezondheid behandeld worden.

Ophaco is tevens lid van de Europese Unie van Sociale Apotheken, wiens leden de waarden en de beginselen van de sociale economie in ere houden.

### 2.2.d. De sector van de mutualiteiten

In België ontwikkelen de mutualiteiten twee types van activiteiten: enerzijds het innen van bijdragen en het terugbetalen van prestaties in het kader van het stelsel van verplichte ziekte- en invaliditeitsverzekering, anderzijds het beheer van de aanvullende verzekering en de hieraan verbonden diensten. Naargelang men de ene of de andere van deze activiteiten beschouwt, stelt de vraag of deze mutualiteiten al dan niet tot de sociale economie behoren zich op een andere manier.

Wat de aanvullende verzekering aangaat, voldoet de mutualistische activiteit aan de criteria van de sociale economie door de verscheidenheid van haar activiteiten en haar beheersautonomie.

Het andere luik van de mutualistische activiteiten stelt echter een delicaat probleem in die zin dat ze sedert 1945 integraal deel uitmaken van het stelsel van sociale zekerheid.

Ze treden in de ogen van het publiek ook naar voor als parastatalen die de rol van tussenpersoon tussen het RIZIV en de sociale verzekerden vervullen.

In de brede waaier van mutualistische initiatieven dient de verplichte verzekering gezien te worden als de hoofdactiviteit en de aanvullende verzekering als haar verlengstuk om aan nieuwe behoeften te voldoen.

Daardoor hebben de mutualiteiten, ondanks een strikt toezicht vanwege de overheid, vrij gedecentraliseerde structuren behouden: de nationale verbonden verenigen regionale federaties die zelf talrijke lokale afdelingen tellen. Verder is het ook zo dat, al heeft een nieuwe wet deze mate van decentralisatie zopas beperkt, ze tevens de financiële aansprakelijkheid en de beheersautonomie van de mutualiteiten heeft doen toenemen.

## 2.2.e. De sector van de verenigingen

Men kan het onmogelijk over sociale economie hebben zonder de sector van de verenigingen te vermelden. Deze twee concepten zijn immers nauw verstrengeld en worden in sommige benaderingen soms met elkaar verward. Wat van deze verenigingssector moet men met sociale economie verbinden? Hoe groot is de "grijze zone" tussen beide concepten? Twee vragen waarop men waarschijnlijk evenveel antwoorden zal krijgen als er gesprekspartners zijn.

In werkelijkheid is de verenigingssector even moeilijk af te bakenen, om niet te zeggen moeilijker, als die van sociale economie. De rechtsvorm van VZW, die teruggaat tot een oude en uiterst soepele wet van 1921, heeft daar veel mee te maken. De recente hervorming van die wet zou op termijn moeten helpen om klaarder te zien in deze gigantische sector (er zijn meer dan 90.000 vzw's in België).

Feit is dat zich vandaag achter de term vzw activiteiten en structuren van allerlei aard en met allerlei doelstellingen verschuilen, gaande van duidelijk winstgevendende activiteiten (ziekenhuizen, voetbalclubs,...) tot activiteiten (jeugdclubs, sociaal-culturele initiatieven,...) die geen raakpunten met de economie hebben.

Omdat het niet onze bedoeling is om scherprechter te spelen, beperken we ons tot twee fundamentele gegevens:

- Naast het aannemen van een bepaalde rechtsvorm zijn het vooral de ethiek, de werking en het oogmerk van een organisatie die bepalen of ze tot de sociale economie behoort. Waar het evident is dat heel wat "valse coöperaties" niet onder de sociale economie vallen, is dat eveneens zo voor de verenigingen.
- Het aannemen van de vzw-rechtsvorm door talrijke initiatieven op het gebied van sociale economie werd vaak ingegeven door de moeilijkheden en dwangmatigheden die voortvloeien uit de keuze voor een vorm van handelsvennootschap. De invoering van de vennootschap met sociaal oogmerk heeft haast geen verandering in deze toestand gebracht en men zal nog moeten afwachten of de hervorming van de wet op de vzw's daar verandering zal in brengen.
- Behalve de reeds aangehaalde voordelen qua soepelheid, kunnen ook andere elementen projectdragers beïnvloeden en hen in de praktijk dwingen om voor de vzw te kiezen: erkenningsvoorwaarden van sommige activiteiten, toegang tot subsidies, onmogelijkheid om al is het maar het geringste kapitaal bijeen te krijgen...

## 2.3. De nieuwe sociale economie

### 2.3.a. Van nieuwe sociale economie tot sociale inschakelingseconomie

Zoals we reeds aanstipten, was het begin van de jaren 70 de tijd waarin het concept herontdekt (en in zekere mate omgedoopt) werd.

GEDurende de drie erop volgende decennia zal de term “nieuwe sociale economie” actueel blijven maar geleidelijk aan ook betrekking hebben op een aantal zowel naar inhoud als naar vorm sterk verschillende realiteiten.

Op een al even geleidelijke en sluipende wijze heeft de term “nieuwe sociale economie” de plaats geruimd voor die van “sociale inschakelingseconomie”. Wij zullen later terugkomen op deze evolutie die, in het begin van dit nieuwe millennium, het concept en de waarden van de sociale economie haast dreigt te verstikken.

### 2.3.b. Werknemers nemen bestaande ondernemingen over

In de jaren 75-76 hadden verscheidene experimenten van bedrijfsovernames door de werknemers plaats. Het is het begin van de economische crisis en toen kon men het falen van een onderneming nog systematisch in verband brengen met de tekortkomingen van haar beheer. Naar het voorbeeld van de firma Salik in Quaregnon of van de Galeries Anspach in Namen, zal het merendeel van deze overnames onder de vorm van arbeiderscoöperaties mislukken (en het blazoen van de coöperaties nog verder besmeuren).

Niet al deze pogingen zullen echter tevergeefs zijn. Sommige behalen zelfs opmerkelijke successen, zoals Socomef (Metaalbedrijf in Verviers).

De hernieuwde belangstelling voor de sociale economie heeft vrij weinig van dit soort initiatieven opgeleverd, met uitzondering van enkele projecten die in het Waalse syndicale milieu ontstonden (meer bepaald via de adviesbureaus Archipel, Fondation André Renard en Fosoder).

### 2.3.c. Opkomst van productiecoöperaties

Zonder de precieze reden ervoor te kennen, is het een feit dat het concept van de productiecoöperaties in België weinig aangeslagen is.

In de jaren 70 en 80 viel opnieuw enige belangstelling voor deze aanpak te noteren, met doelstellingen die zowel te maken hadden met het democratisch beheer als met een logica van “verantwoordelijke” productie die harmonieus in de lokale en duurzame ontwikkeling kadert.

Deze opkomst gebeurde in verschillende sectoren: schrijnwerkerij (Cherbai, Caft-Coop), drukkerij (Ciaco), onderhoud van groenruimten (La Bardane), bouw (Copalgaume, Coserdi), maar ongetwijfeld zijn de landbouwsector en de voedingsindustrie het vruchtbaarst gebleken.

Van streekproducten tot bioproducten, via “doordachte” landbouw, ontstonden talrijke initiatieven. Om er maar enkele te noemen: Coprosain, La Fermière de Méan of Les Trois Petits Fours.

### 2.3.d. Ondernemingen actief in traditionele sectoren

Hoewel er vandaag vooral sprake is van nieuwe niches in de sociale economie, is dat een vrij recent verschijnsel. De experimenten die plaats hadden in de jaren 80 en 90 hadden grotendeels betrekking op traditionele activiteiten die paradoxaal genoeg als moeilijke marktsegmenten bekend stonden.

Zonder volledigheid na te streven, willen we toch de volgende sectoren vermelden:

- Renovatie en onderhoud van gebouwen;
- Tuinbouw;
- Bosbouw;
- Schrijnwerkerij;
- Drukkerij;
- Restaurant/traiteurdienst;
- Schoonmaakdiensten (privé/industriële).

Laten we ook de experimenten aanstippen die met succes beproefd werden in gebieden die gewoonlijk voorbehouden zijn aan zelfstandigen, zoals de architectuur- en stedenbouwcoöperatie Cooparch-RU in Brussel.

### 2.3.e. Ondernemingen actief in nieuwe marktniches

Het ontwikkelen van nieuwe en arbeidsintensieve activiteiten vormen vaak de voorwaarden voor de overheid voor ze met subsidies over de brug komt. Wij komen verder nog op deze thematiek terug.

Dit terzijde, is het evident dat de sociale economie een pioniersrol kan vervullen, zoals dat het geval was in de geïntegreerde handel, of zoals dat misschien het geval zal zijn in het kader van de buurtdiensten.

De laatste jaren was deze pioniersrol bijzonder opmerkelijk en opvallend in de sector van de afvalsortering en –recyclage.

Zij het voor huisraad, groot afval, papier, stoffen of glas, overal heeft de sociale economie de ontwikkeling mogelijk gemaakt van uiteenlopende initiatieven (onder de vorm van verenigingen of bedrijven, al naargelang het geval) en honderden arbeidsplaatsen voor kansengroepen gecreëerd. Deze sector kende zelfs enige vorm van structurering met de oprichting, in 1997, vanuit een dertigtal Waalse en Brusselse initiatieven, van de CWESAR (Coordination des entreprises d'économie sociale actives dans le réemploi et le recyclage), die nadien omgedoopt werd tot de vzw Ressources.

Die pioniersrol werd echter naar de achtergrond gedrukt door de realiteit van een moeilijke

markt, met het verdwijnen van sommige ondernemingen tot gevolg (Tricoop werd slachtoffer van de evolutie van de voddemarkt) of de noodzaak om partnerschappen te sluiten met grote privé-ondernemers (waarvoor o.a. werd gekozen door de bedrijven Recma en Terre).

In Vlaanderen daarentegen hebben de kringloopcentra een stevige voet aan de grond gekregen. De 39 kringloopcentra baten gezamenlijk zo'n 90 winkels uit. Een recente evolutie is dat een aantal gezamenlijk naar buiten komt als De Kringwinkel. Ze spreken de klant aan op een uniforme en professionele manier, met dezelfde huisstijl. Alle Kringwinkels voldoen aan welbepaalde kwaliteitsnormen. Dat gaat van winkelinrichting, service bij verkoop, klantvriendelijkheid,... tot de kwaliteit van de goederen zelf.

### 2.3.f. Ondernemingen opgericht met het oog op meer gelijkheid en solidariteit

Het vermelden van deze twee oogmerken is enigszins overbodig, aangezien het om waarden gaat die inherent zijn aan elke vereniging of onderneming van de sociale economie. Toch dient benadrukt dat sommige projecten bijzonder bekommerd zijn om deze waarden van gelijkheid en solidariteit. Twee sectoren illustreren dat ten overvloede:

- De eerlijke handel, waarvan de bij het grote publiek bekendste voorbeelden Oxfam-Wereldwinkels en de Max Havelaar-koffie zijn. Talloze andere vzw's en coöperaties brengen echter producten uit de Derde Wereld in de handel, met de bedoeling de lokale producenten te steunen en eerlijk te vergoeden.
- Op het vlak van gezondheidszorg houden de in de jaren 70 verschenen Gezondheidscentra bepaalde praktijken inzake zelfbeheer en toegankelijkheid van de zorgen in ere die ze in het kamp van de sociale economie doen belanden.

### 2.3.g. De Memobedrijven

In de sliptestroom van de maatschappijkritische stroming van mei 1968 werden ook principes als zelfbeschikkingrecht en zelfbeheer herontdekt. In het verlengde daarvan ontstonden in Vlaanderen in de jaren zeventig en tachtig her en der wat nu nog altijd de "nieuwe coöperaties" genoemd worden. Eerder dan te blijven steken in het destijds in zwang zijnde Marxistische jargon, bestaande uit sleutelwoorden als "vervreemding", "uitbuiting" en "autoritarisme" wilden de initiatiefnemers ook daadwerkelijk een andere visie op mens- en milieuvriendelijk werken in de praktijk brengen. Of het nu gaat om De Krikker (een garage, gespecialiseerd in herstellen en verkopen van nieuwe en tweedehandswagens), De Wrikker (een drukkerij), Het Hinkelspel (kaasmakerij) of één van de vele andere coöperaties; telkens gaat het om kleinschalige ondernemingen werkend in zelfbeheer (geen bazen, geringe of onbestaande verschillen in verloning,...) en die bijzondere aandacht besteden aan de kwaliteit van de arbeid ("we werken om te leven en niet omgekeerd"), het milieu, de klanten en de samenleving in haar geheel (alle hebben op één of andere manier oog voor de Noord-Zuidverhoudingen).

Naast deze ietwat willekeurige classificatie dient erop gewezen en onderstreept dat wat de sociale economie kenmerkt niet zozeer de gekozen activiteitssector is dan wel de gekozen en toegepaste filosofie.

Zo wordt ook geen enkele activiteitssector a priori uitgesloten als gebied waarop de sociale economie tot ontwikkeling kan komen.

## 2.4. Sociale economie en oneerlijke concurrentie

Vaak vallen vooral middenstandsorganisaties de sociale economie aan met het verwijt dat ze leidt tot oneerlijke concurrentie. Paradoxaal genoeg komen de hevigste aanvallen uit sectoren die berucht zijn om hun deregulering: de bouw en de horeca.

De meest gehoorde argumenten zijn:

- De werkings- of personeelssubsidies die worden uitgekeerd aan sociale economieondernemingen die actief zijn op concurrentiële markten.
- De rechtsvorm van VZW die door sommige van die ondernemingen wordt aangenomen, wat hen vrijstelt van een heleboel administratieve besommingen en, vooral, van vennootschapsbelasting.

Zonder een oeverloze discussie te willen aanwakkeren, halen we toch drie tegenargumenten aan

- De privé-ondernemingen krijgen ook, soms aanzienlijke, overheidssteun. Daar is dus eveneens sprake van concurrentievervalsing, wat trouwens aan de basis ligt van de voor het Waals Gewest ongunstige beslissingen van de Europese Commissie.
- De subsidies die de ondernemingen van de sociale economie ontvangen gaan meestal gepaard met strenge controles vanwege de overheid.
- De subsidies worden enkel gegeven om het productieverlies te compenseren dat gepaard gaat met de tewerkstelling van kansengroepen.

## 2.5. De sociale tewerkstelling

Laten we, zonder volledigheid na te streven, de verschillende soorten initiatieven even in hun context plaatsen (we zullen het hier niet hebben over de zuivere opleidings- en arbeidszorg-initiatieven die buiten het kader van dit debat vallen, terwijl ze toch deel uitmaken van de sociale economie).

### 2.5.a. De sociale werkplaatsen

Het concept van de sociale werkplaatsen komt voort uit een integraal zorgdenken waarbij de tewerkstelling van zeer moeilijk bemiddelbare werkzoekenden wordt gerealiseerd door het

opzetten van een bedrijfsactiviteit binnen een beschermde arbeidsomgeving. Oorspronkelijk werden sociale werkplaatsen bekeken als een alternatieve formule voor de beschutte werkplaatsen. De doelgroep bestaat uit zeer moeilijk bemiddelbare werklozen die geen arbeidsplaats in het reguliere circuit (meer) kunnen vinden of behouden maar wel in staat zijn om arbeid op maat te verrichten.

De toeleiding naar een sociale werkplaats gebeurt door de VDAB. Ze moet kaderen in de trajectbegeleiding van de werkzoekende. De plaatsing in een sociale werkplaats kan alleen plaatsvinden als de andere ondersteunings-, begeleidings- en tewerkstellingsbevorderende maatregelen voor tewerkstelling in het reguliere arbeidscircuit uitgeput werden.

De sociale werkplaatsen kunnen aanspraak maken op een persoonsgebonden loonpremie op basis van het aantal doelgroepwerknemers en op een omkaderingspremie. Ze kunnen de Sociale Maribel-maatregel en de activering van de werkloosheidsuitkeringen genieten onder dezelfde voorwaarden als de beschutte werkplaatsen. In dat laatste geval wordt de loonpremie verminderd met de herinschakelingsuitkering. Ten slotte komen de sociale werkplaatsen voor de doelgroepwerknemers in aanmerking voor de programma's ter bevordering van de werkgelegenheid in de niet-commerciële sector in het Vlaams Gewest.

## 2.5.b. Entreprises de formation par le travail (EFT)

De doelstelling van dit soort initiatieven, die vanaf 1981 in Wallonië ontstonden, bestaat er in jongeren aan werk te helpen buiten het traditionele schoolmilieu door ze in een reële werksituatie te plaatsen. Zo zal de werkzoekende in opleiding tijdens zijn leertijd geconfronteerd worden met een reële vraag en echte klanten en zal hij zijn werk zien leiden tot een concrete en nuttige realisatie.

Eens de leertijd in het leer-werkbedrijf voorbij, kan de stagiair de bedrijfssector waarin hij werd opgeleid verwoegen of een andere beroepsopleiding volgen (VDAB, Sociale Promotie,...).

Een besluit van de Waalse Regering van 6 april 1995 bezorgde de EFT hun huidige werkingskader in de vormingssector van het Waals Gewest. Het legt de voornaamste werkingsregels vast: sociaal oogmerk, doelgroep, opleidingspremie, activiteitsvolume, pedagogische vereisten, erkenningsvoorwaarden.

De economische activiteit (productie van goederen en/of diensten) van de EFT is geen doel op zich maar een pedagogisch hulpmiddel. Het succes van sommige van deze organismen bracht hen ertoe een omzet te verwezenlijken die soms zeer hoog kan zijn en vaak onontbeerlijk is voor het bedrijfskapitaal.

De Erkenningscommissie, opgericht in het kader van de nieuwe EFT-wetgeving, stelde verschillende financiële ratio's op waardoor men een beter beeld krijgt van de verhouding eigen productie/gesubsidieerde activiteit.

Overigens, mocht de economische activiteit zich te sterk ontwikkelen, dan zou de EFT een deel van de productie moeten overdragen naar een onafhankelijke structuur met een commercieel statuut, meer bepaald een invoegbedrijf (*zie verder*).

De erkende EFT's krijgen subsidies om hun werkings- en personeelskosten te dekken. De inbreng van het Waals Gewest wordt doorgaans aangevuld via een tussenkomst van het Europees Sociaal Fonds (oogmerk 1 of 3).

Laten we verder nog onthouden dat een zestigtal bestaande initiatieven verenigd is in de schoot van de volgende federaties:

- AID-Actions Intégrées de Développement
- ALEAP – Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel
- CAIPS – Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale
- FIAS-FISSAAJ – Fédération des Initiatives d'Aide Sociale – Fédération des Institutions et Services Spécialisés d'Aide aux Adultes et aux Jeunes.

### 2.5.c. Ateliers de formation par le travail (AFT)

Als Brussels equivalent van de Waalse EFT's worden de EFT's erkend door de Franse Gemeenschapscommissie voor de opleidingsactiviteiten die ze ondernemen in partnerschap met Bruxelles-formation.

### 2.5.d. De invoegbedrijven

In het Waals Gewest heeft een decreet van 16 juli 1998 het erkennings- en subsidiekader van de invoegbedrijven vastgelegd. Ze worden erin gedefinieerd als handelsondernemingen met een sociaal oogmerk die bijzonder moeilijk te plaatsen werkzoekenden aanwerven.

Bij de praktische toepassing van dit decreet moeten de ondernemingen de rechtsvorm van vennootschap met sociaal oogmerk aannemen en een erkenningsaanvraag op basis van een ondernemingsplan indienen, die wordt voorgelegd aan een Erkenningscommissie.

Bijzonder moeilijk te plaatsen werkzoekenden zijn laaggeschoolden die minstens 24 maanden werkloos zijn, mensen met een minimumuitkering, sociale steuntrekkers, gehandicapten. Daarbij dient genoteerd dat deze definitie van de doelgroep einde 2002 aan herziening toe is.

Laat het oogmerk van de EFT geen twijfel bestaan, dan liggen de zaken voor de invoegbedrijven minder duidelijk. Op dit gebied komt men twee tendensen tegen:

1. Het oogmerk van de onderneming bestaat uit het produceren van goederen en diensten en haar specifieke kenmerk bestaat erin dit te doen door werkzoekenden tewerk te stellen die moeilijk in klassieke bedrijven te plaatsen zijn.
2. Het oogmerk van de onderneming bestaat erin werkzoekenden te helpen zich opnieuw in te schakelen in de arbeidsmarkt en het middel dat ze daarvoor gebruikt is de productie van goederen en diensten.

In het Brussels Gewest werden een twaalfstal ondernemingen erkend als pilootproject vooraleer een erkenning te krijgen via de gewestelijke ordonnantie die hun subsidieregeling vastlegt. De

geest van deze ordonnantie leunt zeer nauw aan bij het kader dat in het Waals Gewest bepaald werd, maar de te verwachten evolutie van deze maatregel zou daarentegen een andere richting uitgaan, namelijk veeleer die van verenigingsstructuren.

In het Vlaams Gewest kwamen de invoegbedrijven bijna tien jaar geleden (1993) via een wetmatig experimenteel kader uit de startblokken. In het actuele beleid hebben ze hun plaats gekregen in het impuls- en ondersteuningsprogramma van de meerwaardeneconomie van Minister van Tewerkstelling Landuyt (7/12/2001).

Om erkend te worden moet het project aan een aantal voorwaarden voldoen. De meest in het oog springende zijn:

- De onderneming moet een maatschappelijke meerwaarde creëren: de diensten, producten of productiewijzen vervuilen het milieu niet, dragen bij tot duurzame ontwikkeling en het product of de dienst heeft een maatschappelijk nut;
- Het opstellen van een realistische personeelsplanning, waarbij het voorziene aantal tewerkgestelde invoegwerknemers in het vierde jaar als streefdoel wordt beschouwd;
- Het creëren van volwaardige jobs: de invoegwerknemers krijgen een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur en ontvangen het in de sector vigerende loon;
- Het opstellen van stevig onderbouwd financieel plan.

Ondernemingen die als invoegbedrijf erkend worden, ontvangen voor het rendementsverlies dat zij dragen door de inschakeling van kansengroepen een (degressieve) loonsubsidie gespreid over een periode van vier jaar. Die bedraagt voor het eerste, tweede, derde en vierde jaar respectievelijk 80%, 60%, 40% en 20%. Wel kan de subsidiëring verhoogd en de looptijd verlengd worden als de onderneming bepaalde activiteiten uitvoert m.b.t. recyclage of de vrijwaring van het leefmilieu (35% loonsubsidie vanaf het vierde jaar voor de hele duur van de erkenning). Voor invoegbedrijven met activiteiten die kaderen in een overeenkomst tussen het Vlaams Gewest en de gemeenten inzake het milieu als opstap naar duurzame ontwikkeling bedragen de premies vanaf het eerste jaar 35%.

Naast de invoegbedrijven biedt het impuls- en ondersteuningsprogramma van de meerwaardeneconomie ook de mogelijkheid aan bestaande ondernemingen om een invoegafdeling op te richten. Om erkend te worden moet binnen de onderneming een nieuwe entiteit opgericht worden. Indien zij aan de vereiste criteria voldoen, kunnen de invoegafdelingen aanspraak maken op een degressieve loonsubsidie gespreid over een periode van 3 jaar. Net als bij de invoegbedrijven kan deze subsidie worden verhoogd of verlengd indien de invoegafdelingen welbepaalde activiteiten uitoefenen.

## 2.5.e. De beschutte werkplaatsen

Bij de beschutte werkplaatsen rijst de fundamentele vraag of deze initiatieven al dan niet tot de sociale economie behoren. Een des te neteliger vraag daar de verantwoordelijken voor deze ondernemingen er zelf soms een dubbelzinnig antwoord op geven.

De wil om de sociale economie een zo groot mogelijk gewicht te geven vormt wellicht de oorzaak van het haast systematisch erbij insluiten van deze sector (ruim 150 structuren en 20.000

arbeidsplaatsen in België), zonder zich al te veel vragen te stellen over democratische besluitvorming of zelfstandig beheer.

Wat niet wegneemt dat het sociaal oogmerk (werk verschaffen aan mensen die uitgesloten zijn van de gewone arbeidsmarkt) zeer nauw aanleunt bij die van de invoegbedrijven en dat het, algemeen genomen, moeilijk lijkt om deze sector niet tot het domein van de sociale economie te rekenen.

Ter herinnering: de beschutte werkplaatsen zijn het gevolg van een wet van 16 april 1963 die de verplichting instelde om gehandicapten tewerk te stellen in privé-ondernemingen en openbare besturen, met financiële steun vanwege de overheid om het productiviteitstekort te compenseren.

Gezien het relatieve gebrek aan resultaat van deze wet (vooral wat de zwaar gehandicapten betreft), zouden verenigingen van ouders van mindervaliden ten slotte de latere beschutte werkplaatsen oprichten.

De sector is eind 2002 tamelijk bezorgd over de aangekondigde besparingsmaatregelen die haar zouden treffen. En dit terwijl de sector al financieel kwetsbaarder geworden is door de invoering, op 1 januari 1999, van het gewaarborgd gemiddeld maandloon.

In deze context is het debat over de toekomst van de beschutte werkplaatsen actueler dan ooit. Twee stellingen staan recht tegenover mekaar:

- een stelling die pleit voor de oprichting van ondernemingen met sociaal oogmerk die de “rendabelste” mensen van werk zouden kunnen verzekeren;
- een stelling die pleit voor de tewerkstelling van een gemengde groep mensen in de beschutte werkplaatsen.

## 2.6. Structurering en mediatisatie

### 2.6.a. Erkenning en vertegenwoordiging van de sector

Al werd de voorbije jaren enige vooruitgang op het gebied van erkenning en vertegenwoordiging gemaakt, toch blijft er nog heel wat werk te doen.

Onder de belangrijkste realisaties kunnen we het volgende aanhalen:

- duidelijke afbakening van de bevoegdheden op federaal vlak, met een minister die belast is met de Sociale Economie en een substantieel budget terzake;
- oprichting van een Cel Sociale Economie in de federale administratie;
- oprichting van de Conseil Wallon de l'Economie Sociale Marchande;
- erkenning, in het Vlaams Gewest, van het overlegplatform VOSEC als representatieve gesprekspartner van de sociale economie.

Er blijven echter nog heel wat problemen, die regelmatig in de kijker geplaatst worden door de vertegenwoordigers van de sector :

- de moeizame dialoog met de gewestelijke overheden, omdat de sociale economie in de praktijk onder verschillende bevoegdheden valt (Economie, Tewerkstelling, Sociale Zaken...);
- het ontbreken van officiële overleg- en adviesorganen;
- de moeilijkheid om de problematiek van de sociale economie anders te benaderen dan in de zin van “tewerkstelling en inschakeling”.

Om helemaal volledig en objectief te zijn, moeten we er tevens op wijzen dat de sector van de sociale economie ook het een en ander te verwijten valt.

Het heterogene karakter van de sector en de overvloed aan koepels en netwerken verzwaren de moeilijkheden op het vlak van zichtbaarheid en dialoog met de overheid en met de politieke verantwoordelijken aanzienlijk.

Toch werd al vooruitgang geboekt op het gebied van coördinatie en zichtbaarheid, zowel in Vlaanderen (oprichting van VOSEC) als in Wallonië (samenwerking van Febecoop, SAW en Syneco in een aantal acties). Er blijft echter nog heel wat werk te doen waarbij men, dat moet men toegeven, vaak in botsing komt met een zekere geest van onafhankelijkheid bij de veldwerkers.

## 2.6.b. Mediatisering van het concept en de waarden van de sociale economie

Dat het concept van de sociale economie sinds 1995 zo'n sterke heropleving heeft gekend, is ongetwijfeld grotendeels te danken aan een aanwezigheid zonder voorgaande (recent, althans) in de media. TV-uitzendingen (vaak op lokale zenders), publicaties, artikels, colloquia en seminars volgen elkaar onafgebroken op. Zodanig zelfs dat het woord “modeverschijnsel” reeds gevallen is.

Heeft deze aanwezigheid in de media de belangstelling voor de sociale economie aangewakkerd, of is ze het gevolg ervan? Moeilijk te zeggen, al schijnt een verkeerde maar verleidelijke gedachte (sociale economie = oplossing voor de werkloosheid) er veel mee te maken te hebben.

Eens dit stadium van de basisinformatie over de sociale economie voorbij, blijkt dat er echter nog heel veel te doen blijft om het grote publiek te sensibiliseren. Behalve in kringen van ingewijden zijn er immers maar weinig gespecialiseerde en tegelijk voor iedereen makkelijk toegankelijke informatiekanalen. Laten we bij wijze van voorbeeld enkele initiatieven op dit vlak aanhalen :

### Matinées de l'économie sociale

Deze in november 1995 in Wallonië gestarte cyclus seminars behandelt systematisch alle actuele hoofdthema's van de sociale economie. In november 2002 zal deze cyclus aan zijn 15<sup>de</sup> editie toe zijn.

Gezamenlijk georganiseerd door Febecoop, Solidarité des Alternatives Wallonnes en Syneco (met, in de loop der jaren, de steun van de Koning Boudewijnstichting en van Cera Holding), zijn deze Matinees een referentie geworden op het gebied van colloquia over de sociale economie (de akten van deze bijeenkomsten werden overigens gepubliceerd).

## Traverses

Vrucht van een samenwerking tussen verschillende verenigingen, maar concreet gesproken geproduceerd door Solidarité des Alternatives Wallonnes, dient Traverses zich aan als het tweemaandelijks informatieve-, analyse- en opinieblad van de sociale en solidaire economie. Een redactiecomité dat openstaat voor een aantal referentiepersonen uit de voornoemde sector stelt dit tijdschrift in staat op relevante wijze een aantal thema's te behandelen dat elders weinig (of slechts oppervlakkig) aan bod komt. Eind 2002 zou een aangepaste versie voor het Vlaams Gewest het daglicht moeten zien.

## Alter-Echos

Op enkele jaren tijds is dit tweemaandelijks informatieblad een referentieorgaan voor de sector van de sociale economie geworden. Uitgegeven door het persagentschap voor sociale informatie Alter, biedt dit tijdschrift de kans om het geheel aan informatie met sociaal karakter te volgen en, vooral, te ontcijferen. Nadere inlichtingen op website [www.alter.be](http://www.alter.be).

## Websites

Zoeken op internet gaat niet zo vlot, want de term "sociale economie" geeft aanleiding tot een heleboel referenties die niet altijd even relevant zijn. Een aantal organisaties maakt het mogelijk iets meer te weten te komen via hun respectieve websites (referenties op de cd-rom), maar drie referentiesites kunnen hier alvast aangestipt worden:

Voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: [www.febisp.be](http://www.febisp.be)

Voor het Vlaams Gewest: [www.vosec.be](http://www.vosec.be)

Voor het Waals Gewest: [www.ecosoc.org](http://www.ecosoc.org)

## Repertoria en jaarboeken

Om het grote publiek in staat te stellen zich tot de sociale economie te wenden of gewoon te laten weten dat ze bestaat, tracht de sector adequate opzoekingsmiddelen aan te bieden.

In de Franse Gemeenschap laat het Repertorium "Préférences" Jan Modaal toe om "anders" te consumeren door voor producten en diensten met een sociale meerwaarde te kiezen. De inhoud van dit repertorium is eveneens toegankelijk (en wordt regelmatig bijgewerkt) op de Econosoc-website.

Andere, vaak lokale, initiatieven nemen de vorm aan van repertoria, zoals onder andere in Charleroi onder impuls van het Maison de l'Economie Sociale.

In de Vlaamse Gemeenschap heeft de Memogids, bij het brede publiek beter bekend als "de Groene Gids", zijn sporen verdiend: een naslagwerk dat met zijn 3200 adressen een volledig overzicht biedt van de Vlaamse economie die niet eenzijdig winstgericht is maar vooral mens- en milieuvriendelijke doelstellingen nastreeft. Sedert kort kunnen deze adressen ook online opgezocht worden: [www.memogids.be](http://www.memogids.be)

## 2.7. Sociale economie in een Europese context

Er bestaan sociale economiebedrijven in alle landen van de EU. Zij vertegenwoordigen ongeveer 8% van alle Europese ondernemingen. Het is echter slechts in het begin van de jaren 1980 dat een langzaam coördinatie- en erkenningsproces tot stand kwam van de coöperatieven, onderlinge maatschappijen, verenigingen en stichtingen als specifieke economische eenheden op Europees niveau.

### 2.7.a. De Europese visie

Het eerste document van de Europese commissie waarin de sociale economie aan bod kwam, benaderde deze sector als volgt:

*“De kwalificatie is afhankelijk van de beoogde doelstellingen, en leidt tot de uitwerking van een productieactiviteit en de voorwaarden voor de organisatie en het beheer ervan; zij hangt niet af van de aard van de geproduceerde goederen en diensten die tot de economische sfeer behoren.”<sup>1</sup>*

Een bedrijf behoort tot de sociale economie als het een bepaald aantal waarden respecteert die vertaald worden in specifieke doelstellingen en organisatorische technieken. Die waarden zijn meer bepaald:

- De voorrang van de persoon en de maatschappelijke doelstellingen op het kapitaal;
- De vrijwillige en open toetreding;
- De democratische controle door de leden;
- De combinatie van de belangen van de leden die er gebruik van maken en het algemeen belang;
- De verdediging en de uitwerking van de principes inzake solidariteit en aansprakelijkheid;
- De beheersautonomie en de onafhankelijkheid tegenover de openbare diensten;
- De winsten worden aangewend voor het nastreven van duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, in het belang van de dienstverlening aan de leden en in het algemeen belang<sup>2</sup>.

Op Europees niveau groeperen de sociale economiebedrijven sterk uiteenlopende varianten, zowel inzake hun activiteit, hun juridische vorm of hun omvang. Daarbij varieert ook de aanpak, de erkenning en de coördinatie van deze bedrijven van het ene tot het andere land.

Net zoals alle economische entiteiten worden de sociale economiebedrijven geconfronteerd met de sociale en economische evolutie. Terwijl zij hun verworvenheden en kenmerken behouden, proberen zij toch in te spelen op de nieuwe uitdagingen waar onze gemeenschap mee geconfronteerd wordt. In die zin staan zij vaak aan de oorsprong van nieuwe initiatieven.

Daarom evolueren zij ook voortdurend. Die evolutie verschilt echter van het ene tot het andere land. Denk maar aan juridische initiatieven zoals de “Vennootschappen met Sociaal Oogmerk” in België die geen tegenhanger hebben in de andere Europese landen. Dus houdt Europa en de sociale economie helemaal geen standaardisering van de bestaande regels en acties in de verschillende landen in.

<sup>1</sup> 18 december 1989 sec 89 (2187).

<sup>2</sup> Handvest van de Europese Permanente Conferentie van Coöperatieven, Onderlinge Maatschappijen, Verenigingen en Stichtingen.

## 2.7.b. Vertegenwoordiging en erkenning

### CEP-CMAF

De structurering van de vertegenwoordiging op Europees vlak is niet evident gezien de diversiteit, met name het bestaan van de vele nationale of sectoriële koepels op Europees vlak. Ook al beschikt zij niet over de exclusieve vertegenwoordiging, toch wordt de Europese Permanente Conferentie van de Coöperatieven, Onderlinge Maatschappijen, Verenigingen en Stichtingen (CEP-CMAF) vaak beschouwd als de gesprekspartner voor de sociale economiebedrijven op Europees vlak.

De CEP-CMAF is een Europese groepering van groepen coöperatieven, onderlinge maatschappijen, verenigingen en stichtingen. Het is een overleg-, initiatiefnemings- en vertegenwoordigingsorgaan voor alle gemeenschappelijke vragen aan de sociale economiebedrijven met als voornaamste gesprekspartner de Europese instanties maar ook de regeringen en instellingen van de lidstaten.

### Commissie van de Europese Gemeenschappen

In het Directoraat-generaal Ondernemingen, is de Eenheid Ambachten, Kleine Ondernemingen, Onderlinge Maatschappijen en Coöperatieven verantwoordelijk voor de sociale economie. Zij staat ook in voor de opvolging van alle communautaire acties die de sociale economiebedrijven aangaan.

### Europees Parlement en Economisch en Sociaal Comité

De verenigde fracties "sociale economie" van het Europees Parlement zouden binnenkort opnieuw gelanceerd moeten worden. In het Economisch en Sociaal Comité, het equivalent van de Centrale Raad voor de Economie op Europees vlak, komen raadsheren samen in het kader van de categorie "sociale economie" om de balans op te maken van de lopende dossiers.

Opdat de bedrijven voor sociale economie hun economische en sociale prestaties kunnen opvoeren, moet de omgeving verbeterd worden waarin zij die activiteiten uitoefenen, of beter, moet die aangepast worden aan dit speciale soort bedrijven. Een van de voorwaarden om dat te bereiken is een betere kennis van de sector. Dat gebeurt door specifieke doelstellingen en meer algemene initiatieven.

## 2.7.c. Initiatieven van de Europese Unie voor de sociale economie

### Initiatieven van de Europese Unie met betrekking op sociale economiebedrijven

#### • *Statuut van de Europese Coöperatieve Vennootschap (ECV)*

De Europese Raad van de EU heeft onlangs een reglement aanvaard inzake het statuut van de Europese Coöperatieve Vennootschap en de richtlijn inzake de consequenties op de werknemers.

De coöperatieven zullen dus kunnen beschikken over een statuut dat hun de kans biedt grensoverschrijdende activiteiten uit te voeren waarbij hun eigenheid bewaard wordt. De

ECV verwijst vaak naar het nationaal recht en moet beschikken over een minimaal volgestort kapitaal van 30.000 euro. Zij kan opgericht worden door natuurlijke personen, rechtspersonen of beide maar de oprichters moeten minstens in twee Europese lidstaten verblijven.

- *Ontwerpen over het statuut van Europese Vereniging en Europese Onderlinge Maatschappij die allebei bestaan uit een gedeelte reglementen en een gedeelte richtlijnen over de rechten van de werknemers.* Over deze teksten wordt nog beraadslaagd in de Raad.
- *Ontwerpen voor een witboek voor de Coöperatieven en een groenboek voor de Onderlinge Maatschappijen.*

De Commissie herleest bovendien twee werkdocumenten die respectievelijk over de onderlinge maatschappijen en de coöperatieven gaan. Het doel van deze documenten bestaat erin de voor- en nadelen van deze ondernemingsvorm te evalueren en hun specifieke bijdrage voor de uitwerking van het communautair beleid en de communautaire doelstellingen in de kijker te stellen. Als het werkdocument over de coöperatieven al het voorwerp vormde van een eerste raadpleging, is dat van de onderlinge maatschappijen nog in het ontwerpstadium. Wat de verenigingen betreft, heeft de Commissie in 1997 een mededeling voorgesteld inzake de promotie van de rol van de verenigingen en stichtingen in Europa.

Het is belangrijk dat zelfs als de initiatieven niet rechtstreeks betrekking hebben op de sociale economiebedrijven, men toch rekening houdt met hun eigenheden zodat het Europees beleid zich niet vastpint op één vennootschapsmodel. Dat is het geval bijvoorbeeld voor alle denkwerk over het thema van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de bedrijven, waar een specifieke aanpak geldt voor de sociale economieondernemingen of over het werk van de hooggeplaatste groep over het vennootschapsrecht bij de Commissie.

## 2.7.d. Europese ondersteuning

### De Europese commissie

Er is geen specifiek programma voor de sociale economiebedrijven waardoor de Commissie rechtstreekse steun kan bieden bij het oprichten of het ontwikkelen van sociale economieprojecten. Het ontwerpen van een specifiek programma werd opgegeven omdat het oordeelkundiger leek dat de sociale economiebedrijven toegang zouden hebben tot alle communautaire programma's in plaats van eenheden te creëren voor een specifiek programma met een eerder beperkt budget in vergelijking met de noden.

Het is hier niet mogelijk om een volledige lijst op te stellen van alle programma's die een ondernemer van sociale economie potentieel zouden kunnen interesseren. Ieder project kan, op voorwaarde dat het beantwoordt aan de vereiste criteria, reageren op voorstellen van de Commissie in het kader van een bepaald programma. Dat geldt bijvoorbeeld voor een communautair actieprogramma inzake beroepsopleiding, het programma Leonardo, waarvan de tweede fase is aangebroken in 2000.

## De Europese structuurfondsen

Het structuurbeleid<sup>3</sup> van de EU wordt gefinancierd door vier fondsen waarvan er drie de sociale economiebedrijven in het bijzonder kunnen interesseren.

Er worden drie doelstellingen vooropgezet in het structuurbeleid, met name:

- Doelstelling 1: bevorderen van de ontwikkeling van de achtergestelde regio's.
- Doelstelling 2: het ondersteunen van de economische en sociale reconversie van de zones met structurele moeilijkheden.
- Doelstelling 3: het steunen van de aanpassing en de modernisering van het beleid en de systemen voor opvoeding, opleiding en tewerkstelling.

De geselecteerde regio's variëren in functie van de verschillende doelstellingen. Om te kunnen genieten van steun uit het structuurfonds, moet het project gelokaliseerd zijn in een regio die beantwoordt aan één van de programmacriteria.

## EFRO

EFRO, (het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) dient om bij te dragen aan de correctie van de regionale onevenwichten in de gemeenschap waarbij subsidies toegekend worden aan de lokale actoren in het kader van ontwikkelingsprogramma's die in partnerschap zijn opgesteld tussen de EU, de lidstaten en de territoriale overheden. Voor iedere regio wordt een meerjarig enig programmeringsdocument opgesteld. Daarin staat een diagnose van de situatie, duidt men de te volgen pistes aan om een gegeven regio te ontwikkelen en wordt het bedrag van de Europese steun bepaald.

Bij de ontwikkelingsplannen moet men zeker het volgende weerhouden:

- de productieve investeringen voor de ontwikkeling van duurzame arbeidsplaatsen;
- de steun aan lokale ontwikkelingsinitiatieven meer bepaald naar KMO's;
- de stedelijke rehabilitatie en, de toeristische en culturele ontwikkeling.

Opgemerkt moet worden dat het EFRO bepaalde programma's voor communautaire projecten zoals het URBAN initiatief voor de economische en sociale regeneratie van steden en voorsteden in crisis financiert.

De communautaire deelname bedraagt 50% voor projecten ontwikkeld in zones van doelstelling 2 en verminderde tarieven 15% en 35% voor investeringen in bedrijven.

Het EFRO wordt beheerd door de Europese Commissie. De regio's stellen de programma's voor communautaire initiatieven op. De uitwerking wordt vervolgens beheerd op regionaal niveau met opvolgingscommissies waaraan de Commissie deelneemt.

## ESF

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) is het financieel instrument van de Europese Unie dat de kwalificatie van de arbeiders wil verbeteren en de ondernemingsgeest wil stimuleren om zo een duurzame ontwikkeling en economische en sociale cohesie te bevorderen.

<sup>3</sup> Reglement nr. 1260/1999 houdende de algemene bepalingen van de structuurfondsen.

Het ESF steunt meer bepaald de volgende acties:

- preventieve maatregelen tegen werkloosheid en de bestrijding ervan;
- beroepsintegratie;
- ontwikkeling van de human resources en sociale integratie op de arbeidsmarkt;
- bevordering van competente en innoverende werknemers;
- toegang van de vrouwen tot de arbeidsmarkt;
- ontwikkeling van de ondernemingsgeest en tewerkstelling in wetenschap en onderzoek.

Het ESF wordt beheerd door de Europese Commissie en bijgestaan door een comité bestaande uit vertegenwoordigers van de regeringen, de werkgeversbonden en de werknemersbonden. Voor de periode 2000-2006 beschikt het ESF over een budget van 60 miljard euro. De financiële communautaire participatie bedraagt maximaal 75% van de kosten voor de projecten in de zones van doelstelling 1 en 50% voor de andere projecten.

De uitwerking van de programma's gebeurt op regionaal vlak met federale of regionale opvolgingscomités waaraan de Commissie deelneemt.

### EOGL

Het Europees Oriëntatie en Garantiefonds voor de Landbouw (EOGL) is belast met de ondersteuning van de landbouwmarkten (afdeling garantie) en moet ook deelnemen aan de ontwikkeling van de landbouwsector (afdeling oriëntatie). In dat laatste kader bevinden zich meer bepaald de volgende actievelen:

- promotie van de kwaliteit van de agrarische en landbouw- en voedingsproducten
- renovatie en ontwikkeling van de dorpen
- bescherming van het plattelandspatrimonium en het milieu.

Het EOGL wordt beheerd door de Europese Commissie. De projecten worden geselecteerd door ieder land in samenspraak met de Commissie.

### Soficatra

Soficatra nv is een Europese investeringsvennootschap die de partners van verschillende landen van de Europese Unie verenigt.

Doel van deze vennootschap is om financiering ter beschikking te stellen van sociale economieondernemingen.

### Euro Info Centres

De Euros Infos Centres dienen als interface tussen de Europese instellingen en de bedrijven, meer bepaald de KMO's. Zij kunnen dus zelf geen specifieke hulp bieden aan sociale economiebedrijven maar kunnen een ondernemer die zijn activiteiten wil uitbreiden helpen bij het bepalen van de koers die hij moet varen om Europese partners te zoeken of gewoon een eerste indicatie te geven over de Europese programma's die een bedrijfsleider zouden kunnen interesseren.

## 2.8. De toekomst

Zonder ons te willen wagen aan voorspellingen over hoe de sociale economie in de komende jaren zal evolueren, kunnen we toch enkele denkpijpen of onvermijdelijke uitdagingen aangeven:

### 2.8.a. De sociale economie als schepper van werkgelegenheid

Zoals we reeds eerder gezegd hebben, heeft de sociale economie vanaf het midden van de jaren 90 op een hernieuwde belangstelling mogen rekenen. Met weliswaar gunstige, maar ook zeer nadelige gevolgen, die al van bij het begin door de representatieve organisaties van de sector aangewezen werden.

Er waren minstens twee van zulke nadelige gevolgen:

- het scheppen van te hoog gespannen verwachtingen op het vlak van nieuwe werkgelegenheid waarvoor de sociale economie zou zorgen;
- het gelijkstellen van de sociale economie met de inschakeling van kansarmen.

**De verwachtingen op het vlak van nieuwe werkgelegenheid** werden onder meer ingegeven door het Witboek van Jacques Delors. Die zag immers grote tewerkstellingskansen in deze "Derde Sector". Vooral in de sociale economie, die werd aangezet tot het ontplooiën van activiteiten in de volgende sectoren:

- verbetering van de levensomstandigheden;
- milieu;
- ontspanning en cultuur;
- buurtdiensten.

Geholpen door zo'n illustere promotor, hebben deze activiteiten veel aandacht gekregen, onder meer van de regionale en lokale overheden en van de lokale gemeenschappen. De verwachtingen en de hoop die in de sociale economie gesteld werden waren groot, om niet te zeggen buitensporig.

Het terreinwerk heeft al vlug een aantal knelpunten aan het licht gebracht die in de theoretische benadering vaak vergeten werden. We zullen er verder op terugkomen in de paragraaf over de "nieuwe activiteiten".

**De gelijkstelling van het begrip sociale economie met uitsluitend een streven naar invoeging in de maatschappij en het beroepsleven** verliep parallel ermee, maar op een al even snelle en verrassende wijze. Verscheidene factoren vormen een verklaring voor deze evolutie, waartegen de sector van de sociale economie zich hevig verzette:

- Het staat vast dat bij het begin van de jaren 90 het grootste deel van de nieuwe initiatieven op het gebied van sociale economie rond de inschakeling draaien. Hetzij in een institutioneel kader (invoegbedrijven, sociale werkplaatsen...), hetzij in het kader van een initiatief op zelfstandige en vrijwillige basis (zoals bijvoorbeeld de Groupe Terre), steeds neemt de sociale

- invoegeconomie zowel kwantitatief als kwalitatief uitbreiding.
- Op de problematiek van de langdurige werkloosheid trachten de verschillende politieke stromingen een antwoord te vinden. De sociale economie lijkt een pasklaar antwoord hierop te zijn, wat uit kwalitatief oogpunt inderdaad het geval is, maar uit kwantitatief oogpunt onrealistisch blijkt.
  - De rol van de media in deze evolutie valt niet te onderschatten. Al verscheidene jaren is het moeilijk, zonet onmogelijk om in de media enige weerklank te vinden zonder de invoegproblematiek erbij te betrekken.

Het resultaat van deze begripsverwarring en van dit scheppen van onrealistische verwachtingen was voorspelbaar: vanaf 2000-2001 begon zich een relatieve teleurstelling af te tekenen in verband met de kwantitatieve balans van de acties die in de sector van de sociale economie gevoerd werden.

## 2.8.b. Van sociale invoegeconomie tot meerwaardeneconomie

Naast het stellen van ijdele hoop in de sociale economie dreigt het fundamentele probleem van de verwatering, om niet te zeggen de teloorgang van de fundamentele waarden die door de sociale economie worden uitgedragen.

Zonder op deze waarden te willen terugkomen, die elders in dit boek beschreven worden, moeten we eens te meer benadrukken dat de sociale economie eerst en vooral een "andere" manier van ondernemen is, die de mens centraal plaatst en niet alles opoffert aan het streven naar maximale en onmiddellijke winst.

Deze opvatting werd spijtig genoeg op de achtergrond gedrukt door die van de tewerkstelling van kansarmen. Terwijl men het beter zou hebben over sociale invoegeconomie en men zou moeten verduidelijken dat sommige invoeginitiatieven niet in het kader van de sociale economie passen, is de begripsverwarring zo groot geworden dat "sociale economie" en "invoeging in de maatschappij en het beroepsleven" haast synoniemen geworden zijn.

Met per slot van rekening nog verrassender evoluties. Zo werden bijvoorbeeld alle initiatieven die ernaar streven werklozen te helpen "hun eigen zaak op te starten" of "hun eigen job te creëren" als sociale economie bestempeld. Bedrijfskweekplaatsen, microkredietsystemen, ... allemaal initiatieven die, ook al gaan ze uit van sociale economiesystemen, leiden tot de oprichting van zelfstandige kleinhandelszaken. Zelfs al is er hier sprake van invoeging, toch kan men zich terecht vragen stellen bij de sociale economiedimensie van dergelijke projecten.

De toekomst van de sociale economie zal echter afhangen van de instandhouding, en de verdere uitbreiding, van haar specifieke kenmerken en van de potentiële meerwaarden die ze de maatschappij te bieden heeft.

Het herontdekken van haar waarden en het naar voor schuiven van haar ideologische inhoud zijn ongetwijfeld de eerste uitdagingen die de sociale economie bij dit begin van de 21ste eeuw zal moeten aannemen.

## 2.8.c. De nieuwe activiteiten

De meeste nieuwe activiteiten vloeiden voort uit de lokale tewerkstellings- en ontwikkelings-initiatieven die door de Europese Commissie in 1994 in kaart gebracht werden. Beter gekend onder de benaming “nieuwe tewerkstellingsmogelijkheden” kwamen deze initiatieven tot uiting via de volgende thema's:

- Thuiszorg
- Kinderopvang
- Verbetering van de huisvesting
- Lokaal openbaar vervoer
- Buurthandel
- Audiovisuele sector
- Lokale culturele ontwikkeling
- Waterbeheer
- Reglementering, controle op de milieuvervuiling en desbetreffende installaties.
- Nieuwe informatie- en communicatietechnologieën
- Hulp aan probleemjongeren en reïntegratie
- Veiligheid
- Herwaardering van de stedelijke openbare ruimten
- Toerisme
- Cultureel erfgoed
- Afvalbeheer
- Bescherming en onderhoud van natuurgebieden

Werd de sociale economie op Europees vlak aangeduid als bevoorrechte partner voor een aantal van deze activiteiten, dan is het vooral op lokaal vlak dat ze hiermee gelijkgesteld werd. En dit des te gretiger daar al vlug bleek dat de privé-sector er niet in geïnteresseerd was.

Beter gezegd: de sociale economie “moest zich maar bezighouden” met het ontwikkelen van deze activiteiten en met de tewerkstelling op dit gebied, wat uiteraard een beetje simplistisch is en geen rekening houdt met de realiteit op het terrein:

- De intuïtieve ontdekking van een gat in de markt volstaat niet om bedrijven op te richten. Ondernemers en financiering zijn evengoed nodig, of men al dan niet te maken heeft met sociale economie.
- Als er een gat in de markt bestaat, moet de vraag naar producten en/of diensten ook nog solvabel zijn. En als deze vraag solvabel of gesolvabiliseerd is (cf. de hierna beschreven dienstencheques), dreigt de privé-sector de markt wel te overspoelen.
- Wat de tewerkstelling betreft, is het niet evident dat deze activiteiten arbeidsintensief zijn en nog minder dat de werkrachten niet geschoold hoeven te zijn.

Op het punt van solvabilisering van de vraag werd een doorbraak gemaakt met de wet op de dienstencheques (om precies te zijn: de wet van 20 juli 2001 ter bevordering van de ontwikkeling van buurtdiensten en -jobs).

Dit langverwachte initiatief (dat begin 2003 concreet van kracht zou moeten worden) bestaat hoofdzakelijk in het uitgeven van dienstencheques, m.a.w. betaalbons waarmee de gebruiker, met de financiële steun van overheid en Gewesten, werken of diensten kan betalen die door een erkende onderneming worden uitgevoerd.

Deze “verbruikssubsidie” zou 17,36 € per cheque bedragen (wat overeenkomt met één werkuur) en de gebruiker zou zelf 6,2 € moeten bijdragen. Alles bij elkaar zou de dienstverlener

dus op een uurvergoeding van 23,56 € mogen rekenen.

Momenteel beoogt de wet drie types van activiteiten:

- hulp in het huishouden;
- kinderopvang;
- thuiszorg voor bejaarden, zieken of gehandicapten.

Uiteraard zal men de concrete toepassing van de wet moeten afwachten om te weten of ze eindelijk een uitweg biedt uit de impasse wat de ontwikkeling van de buurtdiensten aangaat.

## 2.8.d. Samenwerkingsverbanden

Eén van de opmerkelijkste recente evoluties in de sector van de sociale economie is de ontwikkeling van partnerschappen met de traditionele privé-sector en/of de openbare sector.

Er zijn tegenwoordig nog maar weinig sociale economieprojecten die niet de één of de andere van deze partnerschappen omvatten, op een bepaald gebied: samenstelling van de aandeelhouders, handelspartnerschap... tot en met gewone onderaanneming.

Zo werkt in 2002 meer dan de helft van de door het Waals Gewest erkende invoegbedrijven op basis van dergelijke partnerschappen... als ze al niet gewoonweg onder impuls van de openbare of privé-sector zijn ontstaan.

In Vlaanderen is het hebben van een ruim maatschappelijk draagvlak één van de basisvoorwaarden om erkend te worden als incubatiecentrum voor sociale economie.

Deze tendens vormt uiteraard het onderwerp van debatten tussen de voorstanders van een zuivere en onvervalste sociale economie en de voorstanders van een opening naar de privé-sector.

Welke afloop deze debatten ook mogen hebben, men kan niet anders dan vaststellen dat de redenen ervoor vrij duidelijk en, op korte termijn, onafwendbaar zijn:

- het tekort aan ondernemers, vaak aangehaald in de traditionele KMO-sector, is nog nijpender in de sector van de sociale economie;
- bezorgdheid voor het scheppen van werkgelegenheid of het oprichten van buurtdiensten zet de lokale overheden en hun uitvloeisels (o.a. de OCMW's) ertoe aan zich bezig te houden met sociale economie;
- de complexiteit van sommige markten of de hoge investeringen die nodig zijn om er toegang toe te krijgen, verplichten de ondernemers van de sociale economie ertoe hun toevlucht te nemen tot partnerschappen;
- de greep van enkele grote ondernemers op sommige sectoren laat de sociale economie geen andere keuze dan zich als onderaannemer te positioneren.

## 2.8.e. Verantwoorde productie en verbruik

Zoals we reeds vermelden, moet het aanbod aan producten en diensten vanwege de sociale economie ook aan een overeenkomstige vraag kunnen voldoen. De solvabiliteit van deze vraag vormt vaak een probleem (zoals in het geval van de buurtdiensten werd benadrukt), maar het bestaan zelf van die vraag vormt nu en straks één van de sleutelementen van de ontwikkeling van de ondernemingen van de sociale economie.

Te veel aandacht schenkend aan de prijs/kwaliteitsverhouding, weet de consument vaak niet welke impact zijn beslissingen op het vlak van aankopen hebben. Nochtans gaat het hier als het ware om een bijna permanent stemrecht, dat uiteindelijk beslist over de evolutie van de bedrijfswereld, over de opkomst of ondergang van producenten.

Net zoals de eerlijke handel lijdt de sociale economie ook onder een toestand waarin sympathie voor de genomen initiatieven te weinig wordt omgezet in verbruiksdaden. De meeste mensen staan achter het concept van beroeps- en sociale reïntegratie, maar hoeveel van hen zijn bereid een beroep te doen op één van deze structuren om werken aan hun huis te laten uitvoeren?

Dat is uiteraard één van de uitdagingen van de marktgerichte sociale economie: de consument ervan overtuigen om anders te gaan verbruiken, over prijsbarrières, marketing, gewoonten, enz. heen. De uiteenlopende initiatieven op het vlak van “verantwoordelijk verbruik” gaan die richting uit, maar de gevolgen op het terrein laten nog op zich wachten...

## 2.8.f. Inflatie en concurrentie van concepten?

Een andere opmerkelijke evolutie van de voorbije jaren is de inflatie van concepten die van ver of dichtbij te maken hebben met de waarden eigen aan de sociale economie.

Ondernemingen met burgerzin, maatschappelijk verantwoorde ondernemingen, duurzame ontwikkeling, solidaire economie... en nog heel wat andere benamingen hebben tot begripsverwarring geleid. Met als gevolg een neiging tot opbod, om niet te zeggen tot concurrentie tussen deze concepten onderling en tussen de organisaties die er achter staan.

Verwarring vooral tussen grote traditionele ondernemingen die, met behulp van enkele acties of mecenaten, zich een reputatie van “burgerzin” of “maatschappelijke verantwoordelijkheid” aanmeten en ondernemingen die van nature er een bijzondere werking en ethiek op nahouden.

## 2.8.g. Een mobiliserend of voorbijgestreefd concept?

Dat de term sociale economie, zoals we hiervoor aanhaalden, concurrentie van andere concepten ondervindt, is niet zozeer omwille van zijn (vaak verkeerd begrepen) inhoud als wel omwille van de term zelf:

- de gelijkschakeling ervan met invoeging in de maatschappij en het beroepsleven, om niet te

zeggen met sociale reïntegratie, brengt reële moeilijkheden mee als een project niets met dit soort oogmerken te maken heeft;

- de identificatie ervan met de niet-marktgerichte sector stelt dan weer andere problemen, zoals blijkt uit de eindeloze debatten rond het concept marktgerichte sociale economie in Wallonië.

Wat het concept aangaat, onderstreept de publicatie zelf van dit Vademecum het steeds actuelere karakter van de waarden die het uitdraagt, zelfs al is het enthousiasme van de jaren 95-96 wat bekoeld. Het probleem, indertijd, was dat de geestdrift werd gewekt op basis van ijdele verwachtingen (tienduizenden jobs) of van valse hoop (makkelijk op te zetten en grotendeels gesubsidieerde economische projecten).

De realiteit op het terrein blijkt, dag na dag, heel wat moeilijker en stelt almaar nieuwe uitdagingen. De verwezenlijking van de unieke combinatie van maatschappelijke en economische doelstellingen wordt er daarom niet minder verleidelijk op...

Deel 2  
**Vademecum**

---

# Hoofdstuk 1 — Een onderneming opstarten : formaliteiten en verplichtingen

---

## 1.1. Het ondernemingsplan

Vooraleer de opstart van een onderneming in overweging te nemen, is het noodzakelijk om het idee eerst grondig te analyseren en te evalueren: Kan het idee in de praktijk gerealiseerd worden? Beantwoordt het product of de dienst aan een behoefte? Is er voldoende marktpotentieel?

Om definitief na te gaan of de vooropgestelde activiteit kan uitgewerkt worden tot een nieuwe onderneming, kan het idee verder geconcretiseerd worden aan de hand van een ondernemingsplan. Een overzichtelijk schema vindt u op de cd-rom.

### 1.1.a. Definitie

Een ondernemingsplan heeft betrekking op de opstart van een nieuwe onderneming of op de lancering van een nieuw project binnen een bestaande onderneming.

Het ondernemingsplan geeft een volledige beschrijving van alle aspecten van de onderneming of het project: de oorsprong, de doelstellingen, een gedetailleerd actieplan en een realistische inschatting van de haalbaarheid.

### 1.1.b. Belang

In eerste instantie dient het ondernemingsplan als intern beslissingsinstrument om de haalbaarheid van een idee te onderzoeken. Op deze manier kan objectief worden ingeschat of de vooropgestelde onderneming of het geplande project leefbaar is met de middelen die kunnen worden voorzien. Het ondernemingsplan verhoogt effectief uw slaagkansen doordat het u verplicht alle aspecten van het idee kritisch te analyseren. Hierdoor kunnen reeds veel mogelijke problemen worden opgelost van bij de opstart. Daarna zal een regelmatige vergelijking van de effectief behaalde resultaten met dit ondernemingsplan u toelaten om de gebruikte strategieën bij te sturen.

In tweede instantie zal het ondernemingsplan ook dienen als extern overtuigingsinstrument. Het afgewerkte ondernemingsplan is een onmisbaar document om potentiële partners, financiers of leveranciers te overtuigen van de visie of de haalbaarheid van de onderneming.

## 1.1.c. De inhoud

Het ondernemingsplan bevat alle elementen om te evalueren of een onderneming leefbaar is. Elk ondernemingsplan is uniek. Er bestaat geen vaste structuur, inhoud of lengte van een ondernemingsplan. Bovendien zijn niet alle elementen voor elke onderneming van even groot belang. Er bestaan dan ook vele mogelijke vormen en indelingen.

In het algemeen omvat een ondernemingsplan minstens volgende onderdelen:

1. Omschrijving van het project
2. Voorstelling van de onderneming en de oprichters
3. Missie van de onderneming
4. Marktanalyse
5. Marketingplan
6. Organisatie, personeelsbeleid en productieproces
7. Financieel plan

### 1. Omschrijving van het project

Het ondernemingsplan begint best met een krachtige samenvatting van maximaal twee bladzijden. Deze projectomschrijving is een overzicht met de bedoeling de interesse op te wekken van de lezer. Uiteraard kan u dit onderdeel pas schrijven van zodra de rest van het ondernemingsplan is opgemaakt.

Deze samenvatting is vooral van belang in de tweede fase, wanneer u het ondernemingsplan wil gebruiken als extern overtuigingsargument.

### 2. Voorstelling van de onderneming en de oprichters

In dit onderdeel worden zowel de onderneming, de oprichters als de andere partners concreet voorgesteld.

Op de cd-rom vindt u een overzicht van de gegevens die u in dit onderdeel dient op te nemen.

### 3. Missie van de onderneming

De missie omvat de rol en de ambities van de onderneming. Het is eigenlijk een weerspiegeling van de organisatiefilosofie en -cultuur. De missie van de onderneming geeft aan welke meerwaarde de onderneming wil realiseren.

De missie van de onderneming wordt vervolgens omschreven in een formele missieverklaring (mission statement). Een goede missieverklaring moet kort, duidelijk en voldoende ambitieus zijn. De inhoud kan uiteraard sterk variëren.

Dergelijke missieverklaring is niet enkel noodzakelijk voor grote ondernemingen. Ook kleine ondernemingen kunnen veel nut hebben bij het formuleren van een goede missieverklaring.

De missieverklaring zal in eerste instantie richtinggevend zijn bij het beleid en bij het bepalen van de prioriteiten en de doelstellingen van de onderneming. Later zullen het beleid en de bedrijfscultuur ook kunnen afgetoetst worden aan de missieverklaring zodat deze op tijd kunnen worden bijgestuurd indien nodig.

De missieverklaring biedt bovendien ook de mogelijkheid de medewerkers beter te betrekken bij de onderneming. Het is in elk geval steeds noodzakelijk dat de gehele organisatie betrokken wordt bij het formuleren ervan.

Ten slotte zal de missieverklaring ook bijdragen tot het imago van de onderneming: zij bepaalt mee de manier waarop buitenstaanders de onderneming zullen waarnemen.

#### 4. Marktanalyse

De markt waarin de onderneming gaat opereren moet heel grondig worden geanalyseerd. Aan de hand van deze analyse moet u kunnen aangeven welk marktaandeel realistisch is in de komende jaren.

Eerst moet het marktsegment waarin de onderneming zal opereren duidelijk worden omschreven. Naast de huidige omvang van de markt, moet hierbij ook voldoende aandacht worden besteed aan de evolutie van de markt en de toekomstverwachtingen.

De markt kan meestal worden gesegmenteerd op basis van de klanten. Het ondernemingsplan moet duidelijk definiëren welk type of welke types van klanten de onderneming wil bereiken.

Ook de aard en de omvang van de concurrentie moeten grondig worden onderzocht. Aan de hand van een concurrentieanalyse kan worden ingeschat hoe de bestaande concurrentie zal reageren op deze nieuwe onderneming en eventuele andere marktevoluties.

Om een betrouwbare marktanalyse te realiseren, moeten bijgevolg heel veel gegevens worden samengebracht. Sommige objectieve marktgegevens kunnen vrij gemakkelijk worden verkregen, onder meer via studiediensten en vakbladen. Meestal is het wel noodzakelijk om daarnaast ook nog zelf bijkomend marktonderzoek te verrichten. Dit kan bijvoorbeeld onder de vorm van een enquête. Het is ook aan te raden persoonlijk contact op te nemen met een aantal potentiële klanten of leveranciers en uw concurrenten te bezoeken.

#### 5. Marketingplan

Het marketingplan bespreekt alle elementen die betrekking hebben op het succesvol op de markt brengen van het product of de dienst. De marketingstrategie die de onderneming zal hanteren wordt hierbij rechtstreeks bepaald door de resultaten van de uitgevoerde marktanalyse.

De verschillende elementen van het marketingplan kunnen worden samengevat onder de zogenaamde "vier P's van marketing": product, prijs, plaats en promotie.

*(zie het hoofdstuk 3. "marketing")*

#### 6. Organisatie, personeelsbeleid en productieproces

De volledige organisatiestructuur moet grondig worden toegelicht.

In eerste instantie moet de keuze van de ondernemingsvorm worden gemotiveerd en wordt de eigendomsstructuur van het bedrijf toegelicht. Vervolgens wordt de samenstelling van het managementteam beschreven. Het is van belang om hierbij ook uitgebreide informatie op te nemen omtrent de expertise van dit management.

Daarnaast moeten ook alle verschillende taken binnen de onderneming gedetailleerd worden toegelicht en dient een duidelijke personeelsplanning worden opgesteld.

De toelichting van het integrale productieproces geeft duidelijk weer op welke manier de productie zal worden georganiseerd: de verschillende bewerkingfasen, de nodige ruimtes, de noodzakelijke machines en productiemiddelen, de bemanning, de manier waarop het productieproces zal worden gecontroleerd, het beheer van de voorraden, grondstoffen en eindproducten, de samenwerking met leveranciers,...

De beschrijving van het productieproces moet kunnen aantonen dat de onderneming het product beheerst, dat de uitbating op een efficiënte manier is georganiseerd en dat er voldoende tijd, medewerkers en middelen beschikbaar zijn.

Indien bepaalde elementen van het productieproces zullen worden uitbesteed, wordt hier ook aangegeven aan wie of op basis van welke factoren de uitbesteders zullen worden geselecteerd.

## **7. Financieel plan**

Het financieel plan verzamelt alle elementen die toelaten om de financiële haalbaarheid van uw onderneming te voorspellen. Het financieel plan vormt eigenlijk de financiële vertaling van alle andere elementen van het ondernemingsplan. U kan dit financieel plan dan ook pas correct opstellen wanneer u eerst de nodige beslissingen hebt genomen omtrent de verschillende aspecten van uw onderneming: commercieel beleid, personeelsplanning,... De gegevens die opgenomen worden in het financieel plan moeten immers worden ondersteund door de bovenvermelde elementen van het ondernemingsplan.

### **De doelstellingen van het financieel plan**

#### ***1. Een beheersinstrument***

Het financieel plan is een praktisch beheersinstrument. Het bevat de uitdrukking in cijfers van de doelstellingen van de onderneming. Het is een referentie-instrument voor de bedrijfsleiding want het laat toe om op elk ogenblik de behaalde resultaten te vergelijken met de initiële voorspellingen. Op deze manier kan de bedrijfsleiding tijdig beslissingen nemen inzake het beheer van de onderneming.

#### ***2. Een onderhandelingsinstrument***

Bij het zoeken naar externe financiële middelen, vormt het financieel plan een belangrijke referentiebasis. Het vertaalt de behoeften van de onderneming en stelt potentiële partners, leveranciers, banken of overheidsinstellingen in staat om de onderneming beter te leren kennen.

### **Omschrijving van het financieel plan**

#### ***1. Het investeringsplan***

Bij de realisatie van een ondernemingsproject moeten de financiële behoeften worden bepaald. Om de onderneming te kunnen opstarten moeten een aantal noodzakelijke investeringen worden gedaan. De kost van deze investeringen moet zo volledig en correct mogelijk worden berekend want ze zal moeten gefinancierd worden ofwel met de eigen middelen van de onderneming (eigen vermogen) of met externe financiële middelen (vreemd ver-

mogen). Hiertoe wordt een investeringsplan opgesteld.

Om te verzekeren dat het project goed zal functioneren, is het van belang om alle elementen in overweging te nemen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van de activiteit. Er moet in eerste instantie worden geïnvesteerd in de aanschaf van een aantal vaste activa, zoals gebouwen, machines, meubels, enz. Als de onderneming wil beantwoorden aan de behoeften van haar klanten, zal zij daarnaast ook moeten beschikken over een bepaalde voorraad, zal zij betalingsuitstel toekennen en moet zij beschikken over een bepaalde hoeveelheid liquiditeiten. Ook deze elementen van het vlottend actief moeten worden ingeschat.

## 2. *Het financieringsplan*

Zodra de lijst met investeringen is opgesteld, moet de ondernemer kunnen bepalen op welke manier hij deze investeringen zal financieren. Dit is de doelstelling van het financieringsplan.

De ondernemer begint met te onderzoeken over welke eigen middelen hij beschikt. Vervolgens vergelijkt hij de omvang van de investeringen met deze eigen middelen. Het verschil moet gefinancierd kunnen worden met externe middelen (vreemd vermogen).

## 3. *Beoordelingscriteria van de financiële gezondheid*

### ✕ Het financieel evenwicht

Financieel evenwicht veronderstelt het bestaan van een evenwichtige verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen.

Vaste activa moeten worden gefinancierd met eigen vermogen en schulden op lange termijn. Investeringen op lange termijn dienen niet te worden gefinancierd met schulden op korte termijn.

Het is in het algemeen aan te raden dat het eigen vermogen en de schulden op lange termijn hoger zijn dan de vaste activa, wat automatisch met zich meebrengt dat de vlottende activa hoger zijn dan de schulden op korte termijn.

### ✕ Het bedrijfskapitaal

De realisatie van de vlottende activa moet de onderneming toelaten om zijn schulden op korte termijn af te lossen. Met andere woorden, het bedrijfskapitaal moet positief zijn.

Dit bedrijfskapitaal stemt overeen met het verschil tussen de vlottende activa en de schulden op korte termijn. Indien het bedrijfskapitaal positief is, kan de onderneming haar schulden op korte termijn aflossen.

## 4. *Prognose van de resultatenrekening*

Aan de hand van een voorzichtige inschatting van de omzet die kan worden gerealiseerd en een zo correct mogelijke inschatting van de kosten, kan het verwachte resultaat voor de eerstkomende jaren worden voorspeld.

### ✕ Omzetprognose

Rekening houdende met de specifieke marktsituatie, het marktpotentieel en de verkoopsvoorwaarden kan een realistische inschatting worden gemaakt van de verwachte omzetcijfers.

### ✕ Kostenprognose

De verschillende kosten verbonden aan de activiteit moeten zo correct mogelijk worden ingeschat.

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee soorten kosten: variabele kosten en vaste kosten.

De variabele kosten zijn in het algemeen direct verbonden aan de productie of aan de verkoop. Dit betekent dat zij variëren in functie van de verkochte of geproduceerde hoeveelheden (bijvoorbeeld de grondstoffen). Deze variabele kosten worden vaak uitgedrukt onder de vorm van een percentage gezien hun direct verband met de omzet.

De vaste kosten zijn niet rechtstreeks verbonden aan de productie of de verkoop, zij variëren bijgevolg niet steeds in functie van de verkochte of geproduceerde hoeveelheden. Indien het productievolume meer bedraagt dan was voorzien, kan dit anderzijds wel een verhoging van de vaste kosten met zich meebrengen, en dit namelijk ten gevolge van de bijkomende behoeften als gevolg van deze overschrijding.

Het verschil tussen de omzetprognose en de kostenprognose geeft een beeld van de verwachte resultaten.

## 1.2. Vestigingsformaliteiten

### 1.2.a. Wie mag wat doen?

#### Persoonsgebonden voorwaarden

##### De leeftijd

Om een handelsactiviteit uit te oefenen, moet men meerderjarig zijn. Dat betekent de leeftijd van 18 jaar bereikt hebben.

##### De burgerrechten

Gerechtelijke veroordelingen, met name enerzijds criminele straffen en anderzijds veroordelingen als gevolg van een faillissement kunnen u verhinderen een onderneming op te richten. Men moet echter altijd opmerken dat bij een BVBA, een NV of een CV niet de zaakvoerders of de bestuurders failliet verklaard worden, maar wel de vennootschap. Een dergelijke veroordeling heeft dan ook helemaal geen effect op de individuele rechten.

##### De nationaliteit

Voor vreemdelingen van buiten de EU is een beroepskaart verplicht.

De aanvraag moet ingediend worden bij de gemeentelijke administratie van de plaats waar de buitenlandse werknemer verblijft.

De beroepskaart wordt afgeleverd door het Ministerie van Middenstand die ze zal overmaken aan de gemeentelijke overheid. Zij is persoonlijk en onoverdraagbaar.

De geldigheidsduur van de kaart bedraagt maximaal vijf jaar. Zij kan echter wel vernieuwd worden.

## Activiteitsgebonden voorwaarden

### De toegang tot het beroep

Sedert 1 januari 1999 moet iedere KMO, natuurlijke persoon of rechtspersoon, die een activiteit wil uitoefenen waarvoor een inschrijving nodig is in het handelsregister of het ambachtsregister, bewijzen dat hij beschikt over de basiskennis van bedrijfsbeheer. Voor het uitoefenen van bepaalde gereguleerde beroepen (dat zijn er in totaal 42) moet men vooraf ook de ondernemerscapaciteiten kunnen bewijzen; enerzijds de basiskennis van het bedrijfsbeheer en anderzijds de sectorale beroepsvaardigheden die eigen zijn aan iedere activiteit.

#### 1. Voor de basiskennis van bedrijfsbeheer:

Wie moet deze basiskennis kunnen bewijzen? Hier moet een onderscheid gemaakt worden tussen:

- ✗ Natuurlijke persoon: de echtgenoot of de samenwonende partner, de bedrijfsleider, de helper, de werknemer met een arbeidscontract van onbepaalde duur.
- ✗ Rechtspersoon: het vennootschapsorgaan, de werknemer met een arbeidscontract van onbepaalde duur.

Hoe kan dat bewezen worden?

- ✗ Ofwel door het voorleggen van een diploma of een getuigschrift. Als u in het bezit bent van een buitenlands diploma moet u het eerst gelijkwaardig laten erkennen door het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap departement Onderwijs en Vorming.
- ✗ Ofwel door praktijkervaring:
  - Van 3 jaar in hoofdberoep of 5 jaar in bijberoep als zelfstandig bedrijfsleider in de laatste 15 jaar voor de aanvraag werd ingediend.
  - Van 3 jaar in hoofdberoep of 5 jaar in bijberoep voor de persoon die zonder arbeidsovereenkomst instond voor het dagelijks bestuur van een onderneming of een instelling waar één van deze activiteiten werd uitgeoefend.
  - Van 5 jaar voor diegene die deelnam aan het uitoefenen van een handelsactiviteit of een ambachtelijke activiteit, ofwel als zelfstandige helper van de bedrijfsleider ofwel als werknemer in een leidinggevende functie.

#### 2. Voor de beroepsbekwaamheid:

Wie moet de beroepsbekwaamheid kunnen bewijzen? Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen:

- ✗ Natuurlijke persoon: de echtgenoot of de samenwonende partner, de bedrijfsleider, de helper, de werknemer met een arbeidscontract van onbepaalde duur.
- ✗ Rechtspersoon: het vennootschapsorgaan, de werknemer met een arbeidscontract van onbepaalde duur, eventueel de actieve vennoot.

Hoe moet dit bewezen worden?

- ✗ Ofwel door een diploma of getuigschrift die verband houden met de gevraagde beroepsactiviteit
- ✗ Ofwel door beroepservaring:

- 5 jaar ervaring als zaakvoerder van een vennootschap, helper of arbeider, waarvan in bepaalde gevallen, 2 jaar als gekwalificeerd arbeider en dat gedurende de 10 laatste jaren voor de aanvraag en meestal na de leeftijd van 18 jaar of uitgevoerd zonder onderbreking en eindigend gedurende de laatste 10 jaar
- Er bestaan uitzonderingen zoals opticien, verwarmingsinstallateur, enz.

### **De intellectuele beroepen**

Krachtens de specifieke wetgeving, wordt het uitoefenen van bepaalde intellectuele beroepen gereguleerd.

Voorbeelden: boekhouder, notaris, bedrijfsrevisor, enz.

### **Bijzondere reglementeringen**

Voor andere activiteiten kunnen er ook specifieke toelatingen en erkenningen nodig zijn en moeten er vooraf allerlei formaliteiten vervuld worden.

Voorbeelden: douaneagentschappen, banken, verzekeringen, vlees, enz.

### **Bijzonder geval van de bouwaannemers**

Als bouwaannemer, is het wenselijk maar niet verplicht een registratieaanvraag in te dienen bij het Ministerie van Financiën. Dit ontslaat de klant van iedere aansprakelijkheid tegenover fiscale en sociale schulden van de aannemer voor zijn bouwplaats. Deze aansluiting is trouwens gratis. Het behalen van een erkenningsnummer voor openbare werken moet gebeuren bij het Ministerie van Communicatie en Infrastructuur.

U moet zich ook aansluiten bij het Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor de Bouw.

### **Bouwvergunning**

Iedere onderneming die veranderingswerken uitvoert of die overgaat tot de constructie van een gebouw moet een bouwvergunning indienen bij de betreffende gemeentelijke administratie.

### **Uitbatingsvergunning**

Iedere dienstverlenende onderneming of onderneming met een artisaan of agrarisch karakter moet een aanvraag tot uitbatingsvergunning indienen bij de gemeentelijke overheid op de stedenbouwkundige dienst.

## 1.2.b. Administratieve verplichtingen

### **Een bankrekening openen**

Voor men zich kan laten inschrijven op het handelsregister, is het openen van een bankrekening bij een erkende financiële instelling verplicht en dat om vermogensvermenging te vermijden.

Het rekeningnummer en de naam van de financiële instelling moeten vermeld worden op ieder document waarin men een betaling vraagt.

## Inschrijving in het Handelsregister

### Wie?

U kan de activiteit niet uitoefenen zonder dat u beschikt over een inschrijving in het handelsregister, op straf van een boete.

Deze verplichting geldt voor alle natuurlijke of rechtspersonen die gewoonlijk handelsactiviteiten uitoefenen.

#### **x** Uitzonderingen:

- De ambachtslieden, tenzij hun prestaties occasioneel gepaard gaan met de levering van goederen;
- De vrije beroepen tenzij de titularissen ervan de vorm van een handelsonderneming aannemen;
- De landbouwbedrijven.

### Procedure

De betrokkene of zijn gevolmachtigde, die beschikt over een volmacht met gelegaliseerde handtekening, zorgt voor de inschrijving in het H.R. Daartoe gaat hij naar de griffie van de Rechtbank van Koophandel van het arrondissement waar de beroepswerkzaamheid wordt uitgeoefend.

### Kosten

<b>x</b> (her)inschrijving van een natuurlijke persoon	49,58 €
<b>x</b> (her)inschrijving van een rechtspersoon	99,16 €
<b>x</b> gewijzigde inschrijving van een natuurlijke persoon	29,75 €
<b>x</b> gewijzigde inschrijving van een rechtspersoon	49,58 €

### Bij te voegen documenten

- x** Bent u buitenlander uit de EER<sup>4</sup>: een kopie van de identiteitskaart
- x** Bent u geen onderdaan van de EER: een eensluitende kopie van uw identiteitskaart en de beroepskaart.
- x** Trouwboekje en huwelijksstelsel.
- x** Bank- of postrekeningnummer van de onderneming.
- x** Attest afgeleverd door de Kamer van Ambachten en Neringen en een exemplaar van de statuten als het om een vennootschap gaat.
- x** Bij een vennootschap moet u er zich van vergewissen dat de statuten wel degelijk neergelegd werden op de Griffie en moet u een attest meebrengen van het beheersmandaat met legalisatie van de handtekeningen
- x** Als het om een kleinhandelszaak of dienstverlenende zaak gaat, heeft men het volgende nodig:
  - De oppervlakte van de ruimte die toegankelijk is voor het publiek
  - Als de oppervlakte > dan 400m<sup>2</sup>, is het volgende nodig:
    - Het plan van de handelsoppervlakte
    - Het plan, op schaal 1/500
    - De afmetingen van het plan overnemen

<sup>4</sup> EER = Europese Economische Ruimte (EU + landen van de Vrijhandelsassociatie behalve Zwitserland en Liechtenstein + landen van Midden- en Oost-Europa).

### **Opmerking**

Het nummer van het HR moet uitdrukkelijk vermeld staan op alle documenten die door de onderneming uitgegeven worden en moet ook vermeld staan op het gebouw waarin handel wordt gedreven.

## **Inschrijving bij de BTW**

### **Wie?**

Iedere natuurlijke of rechtspersoon die, in het kader van de uitoefening van een economische activiteit, gewoonlijk en zelfstandig, in hoofd- of bijberoep, met of zonder winstdoel-einden, goederen levert of diensten vervult, ongeacht de plaats waar de economische activiteit doorgaat.

### **Procedure**

Uw aangifte bij het controlekantoor van de BTW moet gebeuren voor u met uw activiteiten begint.

Meld aan de controleur aan welk BTW-stelsel u onderworpen wil zijn:

Het gewone stelsel

Een van de vereenvoudigde stelsels voor KMO's, met name het forfaitaire stelsel of het stelsel met franchise (Omzet < 5.578 €).

### **Opmerking**

Het BTW-nummer moet op alle handelsdocumenten staan.

## 1.2.c. Verplichtingen van zelfstandigen

### **Aansluiting bij een sociale verzekeringskas**

#### **Aansluiting**

De zelfstandige beschikt over een termijn van 90 dagen vanaf het begin van zijn activiteiten om zich in te schrijven bij de sociale verzekeringskas die hij kiest (lijst beschikbaar bij het Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen).

Als de zelfstandige zich niet automatisch aansluit binnen de voorziene periode, wordt hij tot de orde geroepen door het RSVZ (soms na 2 of 3 jaar) en zal hij in gebreke gesteld worden om zich aan te sluiten bij een sociale verzekeringskas. Een laattijdige aansluiting brengt een verhoging van de bijdragen met 3% met zich mee per trimester achterstal!

#### **Bijdragen**

De geïnde bijdragen door de sociale verzekeringskas dekken de 4 luiken van het sociaal sta-tuut. Zij zijn driemaandelijks en ondeelbaar (zelfs al werd de activiteit geen volledig trimester uitgeoefend).

Zij zijn aftrekbaar als beroepskosten. Bij laattijdige betaling wordt op het einde van ieder tri-

mester een verhoging van 3 % toegepast op de niet betaalde bijdrage. Daarnaast wordt aan het begin van ieder jaar een bijkomende en enige verhoging van 7 % toegepast op de onbetaalde bijdragen van het vorige burgerlijke jaar.

#### 1 Berekeningsbasis

De bijdragen van een bepaald jaar worden normaal berekend op basis van het bedrag van de netto beroepsinkomsten van drie jaar voordien; dat zijn de "referentie-inkomsten".

Deze inkomsten worden aangepast aan de prijsindex bepaald door het Ministerie van Middenstand.

Deze inkomsten worden van de Administratie der Bijdragen naar SZK, via de RSVZ naar de SZK overgebracht.

De netto beroepsinkomsten stemmen overeen met de bruto inkomsten verminderd met de beroepskosten.

#### 2 Bijdragen aan het begin van de activiteiten

Aan het begin van de activiteiten (en gedurende de drie eerste jaren) betaalt de zelfstandige voorlopige bijdragen omdat er nog geen referentie-inkomsten bestaan. Deze bijdragen worden later geregulariseerd als de fiscale administratie de inkomsten meedeelt aan de Sociale Zekerheidskas.

De zelfstandige kan opteren voor het forfaitair systeem van de minimale wettelijke bijdragen of kan vragen dat zijn voorlopige bijdragen vastgesteld worden in functie van de geschatte inkomsten als deze laatste hoger liggen dan de minimale verwachte niveaus.

#### 3 Vrijstelling van bijdragen

De zelfstandige die zich in staat van behoefte bevindt of een toestand die de staat van behoefte benadert (niet enkel een slechte gezondheidstoestand of een ongeval), kan een aanvraag voor vrijstelling van bijdragen indienen bij zijn sociale verzekeringskas en dat via aangetekend schrijven of door het neerleggen van een verzoek ter plaatse. Die aanvraag moet ingediend worden binnen de 12 maanden na het trimester waarvoor de bijdrage verschuldigd is of na het opsturen van een afrekening tot regularisatie.

Deze vrijstellingsprocedure heeft echter heel wat nadelen, met name het verlies van het pensioenrecht voor de trimesters waarin vrijstelling verleend werd.

#### 4. Jaarlijkse bijdragen ten laste van de vennootschappen

Iedere vennootschap die onderworpen is aan de Belgische vennootschapswetten of de Belgische belasting op niet-ingezetenen moet zich aansluiten bij een sociale verzekeringskas en dat binnen de drie maanden na oprichting.

Iedere betrokken vennootschap is een forfaitaire jaarlijkse bijdrage verschuldigd van 309,87 €.

### Aansluiting bij een ziekenfonds

De zelfstandige werknemer moet zich aansluiten bij een ziekenfonds naar keuze om te kunnen genieten van de gezondheidszorgverzekering. De verplichte verzekering dekt de "grote risico's" (operaties, ziekenhuisopname...). Het bedrag van de bijdrage is inbegrepen in de sociale bijdragen.

De zelfstandigen kunnen een bijkomende verzekering afsluiten om de kleine risico's te dekken (raadplegingen, geneesmiddelen,...).

De stage "gezondheidszorg" (met name de wachtperiode van 6 maanden waarin het zieken-

fonds niet tussenbeide komt) is nagenoeg verdwenen. Er is slechts sprake van een stage nadat men het recht op gezondheidszorgen gedurende een periode van meer dan 2 jaar verloren is.

De aansluiting en de betaling van de bijdragen geven in essentie recht op:

- × kinderbijslag en geboortepremie
- × werkongeschiktheids- of invaliditeitsuitkeringen
- × zwangerschapsuitkeringen
- × een rust- en overlevingspensioen
- × gezondheidszorgen
- × een sociale verzekering bij faillissement

De dekking voor de zelfstandigen is echter minder uitgebreid dan voor de loontrekkenden. Het kan nodig zijn om deze dekking aan te vullen met persoonlijke bijdragen.

## 1.3. Verplichtingen op het gebied van boekhouding en fiscaliteit

### 1.3.a. De boekhouding

De boekhoudkundige verplichtingen variëren naargelang de aard en de omvang van de onderneming. De criteria inzake kwalificatie van kleine en middelgrote ondernemingen staan vermeld in artikel 12 van de wet van 17 juli 1975 houdende boekhouding en jaarrekeningen. Een Koninklijk Besluit van februari 2000 heeft de bestaande drempels van de kwalificatie van kleine en middelgrote ondernemingen gewijzigd.

#### Criteria voor kleine ondernemingen

- Natuurlijke personen die koopman zijn (eenmanszaken), vennootschappen onder firma of gewone commanditaire vennootschappen.
- Een omzet exclusief BTW over het laatste boekjaar niet groter dan 495.787,05 € (619.733,81 € voor pomphouders).

#### Criteria voor middelgrote ondernemingen

- Ondernemingen met rechtspersoonlijkheid die voor het laatst afgesloten boekjaar niet meer dan 100 personen tewerkstellen (jaarlijks gemiddelde).
- Niet meer dan één van volgende drempels mag overschreden worden:
  - Maximum jaargemiddelde personeelsbestand van 50 tewerkgestelden
  - Jaaromzet: maximum 6.250.000 € exclusief BTW
  - Balanstotaal: maximum 3.125.000 €

### Verplichtingen van kleine ondernemingen

De kleine ondernemingen zijn niet verplicht om een dubbele boekhouding bij te houden. Een vereenvoudigde boekhouding volstaat, maar zij mogen wel opteren voor de dubbele boekhouding.

In deze vereenvoudigde boekhouding moeten alle verrichtingen zonder uitstel, getrouw, volledig en naar tijdsorde worden geregistreerd in ten minste drie dagboeken:

- een financieel dagboek (kas- en bankboek);
- een aankoopboek;
- een verkoopboek.

Deze ondernemingen zijn er tevens toe verplicht minstens eens per jaar een inventaris op te maken. Op grond van dergelijke inventaris dienen de jaarrekeningen opgemaakt, evenwel niet volgens een krachtens de wet bepaald schema.

### Verplichtingen van middelgrote ondernemingen

De middelgrote ondernemingen moeten een dubbele boekhouding bijhouden die volgende elementen omvat:

- Een uniek dagboek, of centraal dagboek en meerdere hulpdagboeken. Alle verrichtingen moeten zonder uitstel worden ingeschreven, getrouw, compleet en chronologisch.
- Rekeningen conform het minimum genormaliseerd algemeen rekeningstelsel.
- Een volledige inventaris: jaarlijks worden alle goederen in stock, de onroerende activa, de vorderingen, de kas, de schulden en de eigen middelen geëvalueerd en geïnventariseerd, door overschrijving uit de boeken en fysieke verificatie.
- De jaarrekening (balans, resultatenrekening, toelichting) mag worden opgemaakt volgens een verkort schema. De resultatenrekening kan worden voorgesteld onder de vorm van een lijst of onder de vorm van rekeningen. De voorstelling van de jaarrekening moet jaarlijks identiek zijn.

### Verplichtingen van grote ondernemingen

De verplichtingen van een grote onderneming zijn dezelfde als deze van middelgrote ondernemingen, behalve de jaarrekening die moet worden opgesteld volgens het volledig schema.

### De boekhouding in de vzw

Op 18/4/2002 werd een nieuwe wet betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk goedgekeurd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Deze nieuwe wet voorziet de invoering van een aantal nieuwe boekhoudkundige regels voor VZW's.

De uitvoeringsbesluiten zijn momenteel nog in voorbereiding.

### Publicatie van de jaarrekening

De volgende ondernemingen moeten een jaarrekening neerleggen bij de Nationale Bank van België:

- De vennootschappen naar Belgisch recht, al dan niet met sociaal oogmerk, opgericht in de vorm van een NV, CVA, BVBA, CVBA of Economisch Samenwerkingsverband (ESV);
- De vennootschappen naar Belgisch recht opgericht in de vorm van Vennootschap onder Firma (VoF), gewone commanditaire vennootschap (GCV) of coöperatieve vennootschap

met onbeperkte aansprakelijkheid (CVOA), al dan niet met sociaal oogmerk, indien zij onder hun onbeperkt aansprakelijke vennoten één of meer rechtspersonen tellen en tegelijk als groot worden beschouwd;

- De Europese economische samenwerkingsverbanden ingeschreven in België;
- De openbare instellingen die niet werden opgericht onder de vorm van een handelsvennootschap, maar die een statutaire opdracht van commerciële, financiële of industriële aard vervullen en bovendien als groot worden beschouwd;
- De verzekeringsondernemingen;
- Interbedrijfsgeneeskundige diensten als ze door de Wet op de vennootschappen als groot worden beschouwd.

De jaarrekening moet binnen de zes maand na de afsluiting van het boekjaar aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd.

Behoudens enkele speciale gevallen, moet de jaarrekening binnen de dertig dagen na goedkeuring door de Algemene Vergadering bij een vestiging van de Nationale Bank van België worden neergelegd.

### De sociale balans

Sinds boekjaar 1996 moet de jaarrekening van de neerleggingsplichtige ondernemingen ook een sociale balans bevatten.

Het te gebruiken schema (volledig of verkort schema) is afhankelijk van de betrokken onderneming.

Sommige ondernemingen die geen jaarrekening moeten neerleggen of zelfs geen jaarrekening moeten opstellen, moeten toch een sociale balans opmaken en deze binnen de 7 maand na afsluiting van hun boekjaar aan de Balanscentrale van de Nationale Bank van België bezorgen. Het betreft onder meer de VZW's die minstens 20 personeelsleden hebben ingeschreven in hun personeelsregister.

## 1.3.b. Verplichtingen m.b.t. de BTW

De Belasting over de Toegevoegde Waarde (BTW) is een belasting op goederen en diensten die uiteindelijk door de eindverbruiker wordt gedragen en die stapsgewijs wordt geïnd. In elke schakel van het productie- en distributieproces wordt enkel de toegevoegde waarde belast doordat de belasting die reeds betaald werd op de input telkens kan worden afgetrokken.

Alle handelsondernemingen, behoudens enkele uitzonderingen, zijn onderworpen aan de BTW-plicht. Zij moeten hun diensten of prestaties dus factureren met BTW en genieten het recht om de BTW op hun eigen aankopen te recupereren. Er bestaan wel uitzonderingen op deze regel. Sommige verrichtingen zijn vrijgesteld en de wetgever heeft een aantal uitzonderingen voorzien waarin het recht op aftrek geheel of gedeeltelijk wordt beknot.

Het BTW-tarief kan variëren naargelang het product of dienst.

De vennootschap die BTW-plichtige handelingen stelt, is gehouden tot het indienen van BTW-aangiften. Hiertoe moet een aangifteformulier, afgeleverd door de BTW-administratie, worden ingevuld.

De maandelijkse aangifte is de regel. Bij een jaaromzet exclusief BTW tot 500.000 € moet de aangifte slechts driemaandelijks gebeuren.

### 1.3.c. De belastingen

#### De personenbelasting

##### Wie?

De personenbelasting is verschuldigd door alle rijksinwoners. Tot bewijs van het tegendeel worden alle natuurlijke personen die in het rijksregister zijn ingeschreven als rijksinwoner beschouwd.

Aldus zullen volgende personen en types inkomsten onderhevig zijn aan de personenbelasting:

- de inkomens van zelfstandigen, bestuurders of actieve vennoten van een onderneming;
- de voordelen van vrije beroepen en van andere winstgevende activiteiten;
- de inkomsten of voordelen verbonden aan een professionele activiteit die voordien werd uitgevoerd en de pensioenen.

##### Beoogde inkomsten?

De personenbelasting beoogt 4 categorieën inkomsten:

1. De onroerende inkomsten
2. De roerende inkomsten
3. De beroepsinkomsten
4. De diverse inkomsten

##### Procedure?

De belasting wordt gevestigd volgens een progressief en geïndexeerd tarief, op het bruto-inkomen min de kosten en de beroepsverliezen die er betrekking op hebben.

Om fiscaal aftrekbaar te zijn, moeten de beroepskosten betrekking hebben op de beroepsactiviteit, gemaakt zijn of gedragen zijn tijdens de belastbare periode met het oog op het verkrijgen of behouden van het belastbaar inkomen. Hun bedrag en hun werkelijkheid moeten worden verantwoord.

Zelfstandigen moeten voorafbetalingen op de personenbelasting doen. Zoniet wordt een belastingvermeerdering toegepast.

Een vrijstelling van belastingvermeerdering wordt onder bepaalde voorwaarden toegestaan ter gelegenheid van de eerste vestiging in een zelfstandige activiteit. Jonge zelfstandigen die zich voor het eerst vestigen krijgen gedurende drie jaar vrijstelling van de belastingvermeerdering die wordt aangerekend wanneer geen of ontoereikende voorafbetalingen werden verricht.

## De vennootschapsbelasting

### Wie?

Alle vennootschappen, verenigingen, inrichtingen of instellingen die rechtspersoonlijkheid bezitten, in België hun maatschappelijke zetel, hun voornaamste inrichting of hun zetel van bestuur of beheer hebben, en zich met de exploitatie of met verrichtingen van winstgevende aard bezig houden, zijn onderworpen aan de vennootschapsbelasting.

De vennootschapsbelasting is bijgevolg het gewoon stelsel en de belastingplichtige die de toepassing wenst van een uitzonderingsregime moet aantonen dat zijn vraag verantwoord is.

De vennootschap moet dus rechtspersoonlijkheid bezitten om aan de vennootschapsbelasting te zijn onderworpen. De administratie heeft een aantal middelen ter beschikking om deze rechtspersoonlijkheid te doorbreken en de inkomsten alsnog in de personenbelasting te belasten. Het is dan ook belangrijk dat de vennootschap volkomen regelmatig functioneert.

### Beoogde inkomsten?

Alle inkomsten, voordelen en winsten van deze ondernemingen worden beoogd.

In de vennootschapsbelasting krijgen alle inkomsten hetzelfde karakter, namelijk bedrijfsinkomsten. De onderneming mag de beroepskosten van zijn belastbaar inkomen in mindering brengen.

Ook al zijn alle inkomsten van een vennootschap bedrijfsinkomsten, dan toch kan dit principe niet zomaar worden veralgemeend ten opzichte van de aftrekbare lasten of uitgaven: zij moeten een noodzakelijk verband vertonen met het bedrijf of met het behouden of verkrijgen van inkomsten, of eigen aan het bedrijf zijn.

Bepaalde uitgaven zijn niet of niet volledig aftrekbaar in de vennootschapsbelasting ook al werden zij gedaan in het kader van de bedrijfsuitoefening. De wetgever heeft hier een aantal beperkingen ingebouwd (onder andere betreffende autokosten, restaurant- en receptiekosten,...).

Vanzelfsprekend zijn de vergoedingen gestort aan de geranten of bestuurders die een reële activiteit uitvoeren in de onderneming, aftrekbare beroepskosten voor de onderneming.

## De rechtspersonenbelasting

### Wie?

Deze belasting is een specifiek stelsel van belasting op inkomsten, toepasbaar op bepaalde rechtspersonen van Belgisch recht die niet zijn onderworpen aan de vennootschapsbelasting.

Er zijn drie grote categorieën belastingplichtigen in de rechtspersonenbelasting:

1. De Staat, de provincies, de Brusselse agglomeratie, de gemeenten en de openbare godsdienstige verenigingen
2. De intercommunale verenigingen, de maatschappijen voor intercommunaal vervoer en enkele met name genoemde instellingen
3. De vennootschappen en verenigingen, met name de VZW's die zich niet met exploitatie of met verrichtingen van winstgevende aard bezighouden

### Beoogde inkomsten?

De aan de rechtspersonenbelasting onderworpen rechtspersonen worden niet op hun totaal jaarlijks netto-inkomen belast, maar enkel:

1. op de onroerende inkomsten;
2. op hun inkomsten uit kapitalen en roerende goederen;
3. op sommige diverse inkomsten.

### Parafiscaliteit

Het is van belang om rekening te houden met de parafiscaliteit want specifieke taken worden gegeven door de regio's, de provincies en de gemeenten.

Deze taken zijn enorm verschillend, zowel wat betreft hun voorwerp als hun omvang. Specifieke informatie betreffende de locatie van de onderneming zijn noodzakelijk om deze verschillende taken te kennen.

## 1.4. De verplichtingen eigen aan de aanwerving van personeel

### 1.4.a. Verplichte aansluitingen

#### Inschrijving bij de RSZ

##### Algemeen

Iedere werkgever die voor de eerste keer een werknemer of werknemers die onderworpen zijn aan de sociale zekerheid in dienst neemt, moet de RSZ daarvan op de hoogte brengen. Die dienst zal hem dan een vragenlijst opsturen die hij volledig ingevuld en ondertekend moet terugsturen.

Op basis van dat document kent de RSZ een registratienummer en een indexnummer toe zodat men, in functie van de activiteiten, kan bepalen wat de coëfficiënt is van de werkgeversbijdragen voor de RSZ die de werkgever verschuldigd is.

Iedere wijziging moet meegedeeld worden aan de RSZ net als iedere stopzetting van activiteiten.

##### Het DIMONA-systeem (déclaration immédiate – onmiddellijke aangifte)<sup>5</sup>

Het gaat om een verplichte elektronische mededeling die in het begin opgelegd wordt aan bepaalde werkgevers. Zij zijn verplicht de RSZ op de hoogte te brengen van het in dienst nemen of het ontslaan van iedere werknemer in de onderneming.

Dat stelt de werkgever geenszins vrij van het feit dat hij een naar behoren opgestelde arbeidsovereenkomst moet opmaken (zie infra).

Het systeem heeft tot doel:

1. de meegedeelde gegevens beter te centraliseren. Zij worden in het sociale zekerheidsnet gevoegd (via de Kruispuntbank);

<sup>5</sup> KB 22 februari 1998 (BS van 18 maart 1998) en KB van 24 september 1998.

2. de instellingen van de sociale zekerheid de kans te bieden deze gegevens te raadplegen en zo te verhinderen dat er aan de werkgever gegevens worden gevraagd die al gekend zijn;
3. een effectieve controle op zwartwerk mogelijk te maken.

Deze maatregel geldt voor de bestaande werkgevers en de nieuwe werkgevers die een eerste medewerker in dienst nemen.

Sedert 1 oktober 2001 zijn enkel de volgende sectoren onderworpen aan een dergelijke verplichting:

1. Bouwsector (PC 124), enkel voor de arbeiders en leerjongens
2. Uitzendsector (PC 322), voor alle werknemers, arbeiders en bedienden. Het administratief personeel van de uitzendbedrijven dat onderworpen is aan het PC 218 valt niet onder deze verplichting
3. Subsectoren van het openbaar vervoer over land (PC 140.01/02/03), enkel voor de arbeiders van de subsector moet men onmiddellijk bij het in dienst nemen aangifte doen

Vanaf 1 januari 2003, geldt dit voor alle werkgevers en alle werknemers.

Het basisprincipe wil dat de werkgever de DIMONA-aangifte ten laatste op de dag van de indiensttreding doet. Er moet een verklaring ingediend worden dat hij in dienst treedt en een verklaring dat hij uit dienst treedt. Elke verklaring moet altijd specifieke gegevens bevatten.

Na ontvangst van de aangifte, stuurt de RSZ onmiddellijk een "bewijs van ontvangst" met een DIMONA-code. Dat is het bewijs dat de DIMONA-aangifte bij het in of uit dienst treden, aangevaard is.

Binnen de 10 werkdagen stuurt de RSZ een "DIMONA-bericht" met de geregistreerde gegevens.

Deze "DIMONA-berichten" moeten bewaard blijven gedurende een periode van 6 maanden na ontvangst.

De verzender kan, indien nodig, binnen de vijf werkdagen, correcties aanbrengen of overgaan tot annuleringen.

De sociale inspectie kan op ieder ogenblik controleren dat de werknemer geregistreerd is bij de RSZ. Deze verklaring moet uiterlijk uitgevoerd worden op het ogenblik dat de werknemer in of uit dienst treedt.

Indien dit niet wordt nageleefd kunnen zware sancties (van 500 tot 125.000 €) opgelegd worden aan de werkgever.

### Aansluiting bij een kinderbijslagkas

Iedere werkgever met één of meerdere werknemers in dienst, moet zich aansluiten bij de Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers of een compensatiekas voor loontrekkende werknemers van zijn keuze.

Er bestaan speciale compensatiekassen die opgelegd zijn voor bepaalde sectoren.

Als de werkgever geen compensatiekas gekozen heeft binnen de 90 dagen vanaf de datum waarop de verplichting ingaat, zal hij van ambtswege aangesloten zijn bij de RKW.

Dan ontvangt de werkgever een vragenlijst die hij moet invullen zodat de verschuldigde bijdragen kunnen worden bepaald en de begunstigde(n) van de kinderbijslagen.

### Aansluiting bij een kas voor jaarlijkse vakantie

De werkgever die arbeiders in dienst heeft moet zich aansluiten bij de kas voor jaarlijkse vakanties die bevoegd is voor de sector waartoe hij behoort.

Om de bevoegde kas te kennen moet men contact opnemen met de RJV.

De vakantiekasen stellen aansluitingsformulieren ter beschikking van de werkgevers met de volgende inlichtingen:

1. Een gedetailleerde beschrijving van de uitgevoerde activiteiten;
2. De aanduiding van de paritaire comité(s) waarvan hij afhangt;
3. Het registratienummer bij de RSZ.

### Aansluiting bij een wetsverzekeringsmaatschappij

Op het ogenblik dat hij een werknemer in dienst neemt, moet de werkgever bij een erkende verzekeringsmaatschappij van zijn keuze een wetsverzekering nemen die de tijdelijke of permanente vergoedingen dekt die de werkgever moet betalen krachtens de wet van 10 april 1971 inzake ongevallen op het werk of op weg naar het werk.

### Inschrijving inningskantoor voor belastingen

Zodra hij een werknemer in dienst neemt, moet de werkgever dat melden aan het bevoegde inningskantoor voor belastingen aangezien er aan de bron bedrijfsvoorheffing zal ingehouden worden op de vergoeding van de werknemer.

### Aansluiting bij een arbeidsgeneeskundige dienst

In alle ondernemingen met een dienst "veiligheid en hygiëne" moet er ook een geneeskundige dienst voor de arbeid opgericht worden. Er zijn twee mogelijkheden:

- Ofwel heeft de onderneming een eigen arbeidsgeneesheer (enkel in de grote ondernemingen),
- Ofwel sluit de onderneming zich aan bij een medische dienst voor verschillende bedrijven (die een arts delegeert, onderzoeken uitvoert,...).

Men onderscheidt twee categorieën werknemers:

#### 1. *De werknemers die een risicoberoep<sup>6</sup> uitoefenen*

- ✗ Met kans op een beroepsziekte;
- ✗ De veiligheidsposten (het besturen van machines, gevaarlijke installaties, automobielvoertuigen en kranen,...);
- ✗ Werknemers van minder dan 21 jaar;
- ✗ Gehandicapte werknemers in een gewoon bedrijf (dus geen beschutte werkplaats).

Deze werknemers worden onder medisch toezicht geplaatst, wat betekent dat:

- ✗ Er een onderzoek gedaan wordt bij het in dienst nemen, maar ook als men een andere arbeidsplaats krijgt,...
- ✗ Regelmatige onderzoeken worden uitgevoerd (minstens één per jaar).
- ✗ Na een werkonbekwaamheid van vier weken of een zwangerschapsverlof een onderzoek wordt gedaan voor men opnieuw begint te werken.

<sup>6</sup> Artikel 124 van het ARAB.

Op voorstel van het Comité voor de Bescherming en de Preventie op het werk, kan deze medische controle ook gelden voor de andere werknemers die geen risicopositie bekleden.

## 2. De werknemers die geen risicoberoep uitoefenen

Voor hen is een medisch onderzoek niet nodig. Zij kunnen echter onbepaald de arbeidsgeestesheer raadplegen voor aandoeningen die te wijten zouden zijn aan het werk<sup>7</sup> (ARAB - artikel 131 bis).

### Inschrijving van de werknemers voor hun pensioen

Deze inschrijving is niet meer nodig. Het pensioennummer stemt overeen met het nummer dat op de identiteitskaart staat. Als de werkgever contact opneemt met de RSZ (zie hierboven), zal die dienst het nummer rechtstreeks doorgeven aan CIMIRE, een instelling die de individuele pensioenrekeningen van de loontrekkende werknemers voor rekening van de NPK beheert.

### Aanwerving van een buitenlandse werknemer

Voor het in dienst nemen van een buitenlandse werknemer die niet behoort tot één van de lidstaten van de Europese Unie moet de werkgever en de werknemer vooraf beschikken over een toelating.

Voor inlichtingen kan men zich wenden tot de bevoegde dienst van het Ministerie van het Waals Gewest, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest of het Vlaams Gewest.

### Inschrijving bij een vergoedingskas van de werkgevers

Dit geldt voor ondernemingen uit de bouwsector met minder dan 10 personeelsleden in dienst op 30 juni van het jaar dat voorafgaat aan een bijkomende aanwerving. Zij betalen daardoor een vermeerdering van de bijdragen met 1,50 % aan de RSZ. Zij moeten zich inschrijven bij de Vergoedingskas van de Werkgevers inzake gegarandeerd salaris bij ziekte om te kunnen genieten van de verdeling van de bijkomende geïnde bedragen.

### Aansluiting bij een paritair comité

De werkgever die loontrekkende werknemers in dienst heeft moet behoren tot een paritair comité dat bepaald wordt op basis van de hoofdactiviteit van de onderneming. Dat kan verschillen voor arbeiders en bedienden.

Normaliter bepaalt de RSZ bij de aansluiting van de werkgever het bevoegde paritair comité. Als de werkgever niet akkoord gaat kan hij een advies vragen aan de dienst collectieve betrekkingen van het Federaal Ministerie voor Tewerkstelling en Arbeid. Dat advies is niet bindend. Men kan dit uiteindelijk ook aanhangig maken bij de Arbeidsrechtbank die het laatste woord heeft.

Het paritair comité is bevoegd om collectieve arbeidsovereenkomsten af te sluiten op verschillende vlakken (arbeidsvoorwaarden en vergoedingen, eindejaarspremie, vervoerkosten,...). De werkgever kan aan het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid een kopie vragen van de collectieve arbeidsovereenkomsten die voor die sector afgesloten werden.

<sup>7</sup> Artikel 131bis van het ARAB.

## 1.4.b. Niet-verplichte aansluitingen

### Aansluiting bij een werkgeversorganisatie

De werkgever kan zich aansluiten bij een werkgeversorganisatie die belast is met de verdediging van de belangen van de aangesloten werkgevers.

### Aansluiting bij een sociaal secretariaat

Iedere werkgever kan zich aansluiten bij een sociaal secretariaat. Dat is een organisme dat bestaat uit werkgevers en erkend is door het Ministerie van Sociale Voorzorg om in naam en voor rekening van de aangesloten werkgevers een gedeelte of alle formaliteiten te vervullen die hen opgelegd zijn omdat zij personeel te werk stellen.

### Inschrijving bij de VDAB

Iedere werkgever kan aansluiten bij een plaatsingskantoor van de VDAB. Dat kantoor kan, op zijn vraag, bij de ingeschreven werkzoekenden die persoon zoeken die het best beantwoordt aan het profiel dat de werkgever zoekt.

### Aansluiting bij een medische controledienst

Op vraag van de werkgever controleert deze dienst of een werknemer die een medisch attest voorgelegd heeft, wel effectief ziek is.

## 1.4.c. Overlegorganen

Naast de verplichte aansluitingen, moet de werkgever ook zorgen voor het volgende:

- De oprichting van een ondernemingsraad<sup>8</sup> als de onderneming gemiddeld 100 werknemers, stagiairs of uitzendkrachten telt.
- Een comité voor de bescherming en preventie op het werk<sup>9</sup>, als de onderneming gemiddeld zeker 50 werknemers, stagiairs of uitzendkrachten telt.
- Een interne dienst voor de Bescherming en Preventie op het werk<sup>10</sup> voor alle bedrijven, met uitzondering van de familiebedrijven en het huispersoneel.

Deze dienst is verantwoordelijk voor de gezondheid en de veiligheid in de onderneming. Aan het hoofd ervan staat een preventieadviseur:

- In bedrijven met minder dan 20 werknemers kan de preventieadviseur de werkgever zelf zijn;
- In de andere ondernemingen moet de werkgever een preventieadviseur aanduiden in overleg met het Comité voor de Bescherming en Preventie op het werk en bij ontstentenis daarvan, de vakbondsdelegatie.

De veiligheidsverantwoordelijke moet zijn taak volledig onafhankelijk tegenover de werkgever en de werknemers kunnen uitvoeren.

<sup>8</sup> Wet van 20/9/1948 (BS van 27 en 28/09/1948).

<sup>9</sup> Wet van 4/8/1996 (BS van 18/09/96), KB van 3/5/1999 (BS van 10/07/99, 1<sup>ste</sup> editie), CAO nr. 6 van 30/06/1971 (BS van 07/08/71).

<sup>10</sup> Wet van 4/8/1996 en artikelen 830 tot 836<sup>ter</sup> van het ARAB.

## 1.4.d. Het bijhouden van sociale documenten

### Het personeelsregister

De werkgever die werknemers te werk stelt, ofwel in het kader van een arbeidsovereenkomst of van een leerovereenkomst, ofwel volgens voorwaarden die gelijkaardig zijn aan die van een arbeidsovereenkomst, moet een personeelsregister bijhouden en dat gedurende 5 jaar op de arbeidsplaats bewaren, vanaf de datum van de laatste inschrijving (datum einde contract van de laatste werknemer die het bedrijf verlaat).

Dat register bestaat uit:

- ofwel ingebonden bladen (de pagina's zijn doorlopend genummerd);
- ofwel een enkel blad als de werkgever minder dan 5 mensen te werk stelt.

Als de werkgever werknemers te werk stelt op meerdere vaste plaatsen, moet hij het register bijhouden:

- ofwel op het adres waarop hij ingeschreven staat in de RSZ;
- ofwel op het adres van één van de arbeidsplaatsen;
- ofwel in zijn woonplaats of de maatschappelijke zetel als die in België gelegen zijn.

### Individuele rekening

De werkgever moet een individuele rekening bijhouden voor iedere werknemer. Het gaat om een jaardocument waarop voor alle uitbetaalde periodes, alle dagen vermeld staan waarop de werknemer actief of inactief was en alle elementen waaruit de vergoeding bestaat.

Dat omvat meer bepaald:

- de vermeldingen inzake de identificatie van de werkgever;
- de vermeldingen inzake de identificatie van de werknemer;
- de vermeldingen inzake de bedragen die verschuldigd of betaald zijn aan de werknemer (in te schrijven per uitbetaalde periode, per trimester en per jaar).

De sociale secretariaten stellen deze documenten voor hun leden op.

De werkgever moet gedurende 5 jaar de individuele rekeningen bijhouden op het adres dat staat op zijn inschrijving bij de RSZ. Hij moet aan de werknemer voor 1 maart van het volgende jaar een kopie bezorgen van de individuele rekening van het afgelopen jaar.

### Het arbeidsreglement<sup>11</sup>

In het arbeidsreglement worden de algemene arbeidsvoorwaarden van de werknemers in de onderneming beschreven.

Alle werkgevers die werknemers in dienst hebben via een arbeidsovereenkomst, een stagecontract, een leercontract enz., moeten beschikken over een arbeidsreglement<sup>12</sup>.

Moeten geen arbeidsreglement hebben<sup>13</sup> (wet van 8 april 1965, artikel 2):

- de openbare sector;
- het huispersoneel;

11 Wet van 8 april 1965 (BS van 5/5/1965).

12 Artikelen 1 en 4 van de wet van 8/4/1965.

13 Artikel 2 van de wet van 8/4/1965.

- de familiebedrijven;
- de ondernemingen aangeduid bij koninklijk besluit.

De wet somt de verplichte vermeldingen op:

1. Het begin en einde van een normale arbeidsdag, het ogenblik en de duur van de pauzes, de dagen van inactiviteit.  
De wet voorziet speciale regels voor:
  - ✗ Ploegenarbeid:
    - Aanduiding van het uurrooster van de opeenvolgende ploegen, voor iedere ploeg afzonderlijk;
    - Aanduiding van het ogenblik en de manier waarop de ploegen elkaar aflossen;
  - ✗ De werknemers die buiten de onderneming werken (thuiswerk bijvoorbeeld);
  - ✗ Deeltijds werk.
2. De manier waarop het werk gemeten en gecontroleerd wordt (meer bepaald prikklok) om het salaris te bepalen (betaald per uur, per stuk, ...).
3. De manier, het bedrag en de plaats waar het salaris betaald wordt (als er niets voorzien is, blijft uitbetaling in de hand gangbaar).
4. De vooropzegperioden en de feiten die ontslag om zwaarwichtige redenen rechtvaardigen. Deze bepalingen gelden echter onder voorbehoud, want:
  - ✗ De wet kan anders beslissen en in dat geval heeft zij voorrang op het arbeidsreglement;
  - ✗ De arbeidsrechtbank heeft het laatste woord (meer bepaald inzake de beoordeling van een zwaarwichtige reden). Zij is dus niet gebonden door het Koninklijk Besluit inzake de beoordeling van de zwaarwichtige reden.
5. De rechten en plichten van het toezichhoudend personeel.
6. De eventuele sancties, het bedrag ervan en de bestemming van de boetes en de inbreuken die er de oorzaak van vormen.  
De bezwaren die werknemers kunnen indienen tegen deze sancties en boetes.
7. De plaats waar de EHBO-kist zich bevindt en waar men de persoon kan vinden die belast is met het toedienen van eerste hulp bij een ongeval.
8. De data van de jaarlijkse collectieve vakantie.
9. De namen van de leden van de Ondernemingsraad, het Comité voor Bescherming en Preventie op het werk en de vakbondsdelegatie.
10. Het adres van de sociale inspectie.
11. De disciplinaire sancties.
12. De maatregelen tegen ongewenst seksueel gedrag<sup>14</sup> en morele pesterijen<sup>15</sup>.

#### Aanwezigheidslijst in de bouwsector

Iedere hoofdaannemer in deze sector moet op iedere bouwplaats per dag een lijst bijhouden met alle werknemers die er werken en hun respectieve werkgever.

Deze dagelijkse aanwezigheidslijst moet opgesteld worden overeenkomstig het opgelegde model en moet gedurende 5 jaar op dezelfde plaats als de sociale documenten bewaard worden.

NB: zie het DIMONA-systeem hierboven.

<sup>14</sup> KB van 18 november 1992 (BS van 7/10/1992).

<sup>15</sup> Wet van 11 juni 2002 (BS van 22/6/02) en KB van 11 juli 2002 (BS van 18/7/02).

### De arbeidsovereenkomst<sup>16</sup>

Iedere werkgever die personeel in dienst neemt moet een arbeidsovereenkomst opstellen.

In die arbeidsovereenkomst moeten volgende items zeker vermeld worden:

- De duur: arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur, arbeidsovereenkomst van bepaalde duur, arbeidsovereenkomst voor een duidelijk omschreven job, vervangingsovereenkomst, overeenkomst voor tijdelijk werk, uitzendarbeid of stage;
- Het uurrooster: voltijds of deeltijds;
- De hoedanigheid van de overeenkomst: als arbeider, werknemer, handelsvertegenwoordiger, student, huispersoneel;
- De arbeidsovereenkomst wordt afgesloten in twee exemplaren: één voor de werkgever en één voor de werknemer.

Uitzonderingen:

- De overeenkomst voor tewerkstelling van studenten: 3 exemplaren waarvan één voor de inspectie van de sociale wetten;
- Het leercontract: 3 exemplaren waaronder één exemplaar voor het leersecretariaat;
- Het stagecontract waarvan de RVA een exemplaar bewaart.

### De RSZ-aangifte

Op het einde van het trimester, stuurt de RSZ aan iedere ingeschreven werkgever een aangifteformulier waarin het bedrag van de verschuldigde bedragen gestaafd wordt.

Dat document omvat een boekhoudram, de personeelsstaten en de vergoedingen en statistische kaders. Dat document moet ingevuld en ondertekend worden door de werkgever of het sociaal secretariaat en teruggestuurd worden naar de RSZ in de maand die volgt op het trimester waarnaar het verwijst.

### Het valideringsboek

Werkgevers die werknemers tijdelijk doen stempelen omwille van weerverlet of door tekort aan werk, als gevolg van economische redenen, moeten een valideringsboek bijhouden. De sociale secretariaten leveren dit soort boek af.

De werkgever moet dat boek uiterlijk op de eerste dag van de tijdelijke werkloosheid invullen.

Dat boek moet bewaard worden gedurende 5 jaar vanaf de datum van de eerste dag van de maand die volgt op de maand waarin de laatste melding werd opgeschreven, op de plaats waar de tijdelijke werkloosheidsattesten C.3.2. gewoonlijk opgesteld worden.

### Aangifte van de bedrijfsvoorheffing – fiche 274

Iedere werkgever moet een fiche 274 opstellen. Zij kan gratis bekomen worden bij:

- ofwel de ontvanger waar de bedrijfsvoorheffing gestort werd;
- ofwel de documentatiecentra voor bedrijfsvoorheffing.

Zij moet maandelijks opgesteld worden en overhandigd worden binnen de 14 dagen na de

<sup>16</sup> Wet van 3 juli 1978 (BS van 22/8/78 en erratum BS van 30/8/78).

maand waarin bijdragen betaald of verleend werden. Zij moet zelfs overhandigd worden als er helemaal geen bedrijfsvoorheffing verschuldigd is op de toegekende of betaalde inkomsten.

De Administratie voor Directe belastingen ziet erop toe dat deze bepalingen nageleefd worden.

### De sociale identiteitskaart

De werkgever die werknemers of vergelijkbare personen te werk stelt via een arbeidsovereenkomst moet aan iedere werknemer een sociale identiteitskaart afleveren die deze laatste zal bewaren op de arbeidsplaats.

Het ziekenfonds waarbij de sociaal verzekerde is aangesloten levert deze kaart af.

Er bestaan twee soorten sociale identiteitskaarten:

- Kaart A voor de bouwsector;
- Kaart B voor alle andere sectoren.

Deze kaart vervangt in het begin de sociale zekerheidskaart.

Later zal dat het sociale basisdocument vormen dat alle andere bestaande documenten zal vervangen (arbeidsovereenkomsten, personeelsregister, enz.).

### 2.1. Inleiding

Overeenkomstig het Wetboek van Vennootschappen<sup>17</sup>, kan een handelsvennootschap één van de volgende juridische vormen aannemen:

- Vennootschap onder firma;
- Commanditaire vennootschap;
- Commanditaire vennootschap op aandelen;
- Coöperatieve vennootschap (CV);
- Naamloze vennootschap (NV);
- Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BVBA) – de eenpersoonsvennootschap;
- Vennootschap met een sociaal oogmerk (VSO), als variant op de bestaande juridische vormen.

Deze verschillende soorten handelsvennootschappen kunnen van elkaar onderscheiden worden op basis van de volgende criteria: personenvennootschappen of kapitaalvennootschappen. Wij stellen vast dat het element dat hen onderscheidt de “persoonlijkheid” van de vennoot of de aandeelhouder is.

In een personenvennootschap heeft zij een belangrijke plaats, in tegenstelling tot de kapitaalvennootschap. De aandelen in een personenvennootschap zijn bijgevolg ook nominatief en kunnen niet afgestaan worden tenzij de vennoten akkoord gaan.

De aandelen van een kapitaalvennootschap kunnen nominatief zijn of aan toonder. Daaruit vloeit dus voort dat er geen beperkingen zijn inzake overdracht.

Met uitzondering van de naamloze vennootschap, kunnen wij de andere vormen van handelsvennootschappen bestempelen als personenvennootschappen. Dat weerhoudt er hen niet van om in bepaalde gevallen de principes van een kapitaalvennootschap over te nemen.

Wij gaan de juridische vormen van de vennootschappen die het best aangepast zijn aan de sociale economie van dichtbij bekijken, met name:

- De coöperatieve vennootschappen;
- De vennootschappen met een sociaal oogmerk.

Gezien het “transversale” statuut van de VSO, zullen wij ook kort samengevat de volgende vormen behandelen:

- De naamloze vennootschappen;
- De besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

<sup>17</sup> Wet van 7/5/1999 betreffende het Wetboek van Vennootschappen (BS 6/8/1999) en de wet van 23/1/2001, houdende wijziging van de wet van 7/5/1999 en de wet van 17/7/1975 inzake de algemene boekhouding van vennootschappen (BS van 6/2/2001).

## 2.2. De coöperatieve vennootschap

### 2.2.a. Definitie

In artikel 350 van het Wetboek van Vennootschappen wordt de coöperatieve vennootschap gedefinieerd als: “de vennootschap die is samengesteld uit een veranderlijk aantal vennoten met veranderlijke inbrengen”.

Kenmerkend voor de coöperatieve vennootschap, is dus de veranderlijkheid van de vennoten en de inbrengen. Dat leidde tot de oprichting van “valse” coöperatieve vennootschappen.

De coöperatieve vennootschap heeft lange tijd genoten van een stelsel dat soepeler was dan het stelsel van de andere handelsvennootschappen. Daardoor werd zij aantrekkelijk voor bepaalde ondernemers die er het geschikte middel in zagen om te ontsnappen aan veel dwingendere regels.

De wetgever heeft die inherente fundamentele principes niet opnieuw in vraag willen stellen maar heeft toch een einde gemaakt aan de derivaten door de wet van 20 juli 1991. Bepaalde bepalingen die te snel gewijzigd werden, moesten echter opnieuw bekeken worden. Dat gebeurde in de wet van 13 april 1995.

Er zijn twee soorten coöperatieve vennootschappen:

- De coöperatieve vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid;
- De coöperatieve vennootschappen met onbeperkte en hoofdelijke aansprakelijkheid.

De keuze voor de ene of andere vorm moet aangeduid worden in de statuten. De coöperatieve vennootschappen kunnen ook erkend worden door de Nationale Raad voor de Coöperatie.

Nadat wij het gemeenschappelijk stelsel van deze twee soorten coöperatieven en hun kenmerken beschreven en besproken hebben, zullen wij de erkende coöperatieven voorstellen.

### 2.2.b. Gemeenschappelijk stelsel

#### Oprichting

- Een coöperatieve vennootschap moet ten minste drie vennoten<sup>18</sup> tellen, natuurlijke of rechtspersonen (andere vennootschappen, verenigingen,...).
- In de statuten moeten verplicht een aantal vermeldingen staan en moet de gebruikte vorm staan<sup>19</sup>. Het voorwerp van de vennootschap moet er ook in vermeld worden. Dat kan burgerlijk of commercieel zijn.
- De statuten moeten neergelegd worden op de griffie van de Rechtbank van Koophandel. Vanaf dat ogenblik heeft zij een rechtspersoonlijkheid. Naast deze neerlegging, moeten zij ook gepubliceerd worden in het Belgisch Staatsblad.

<sup>18</sup> Artikel 351 van het Wetboek van Vennootschappen.

<sup>19</sup> Artikel 352 van het Wetboek van Vennootschappen.

### Inbreng, maatschappelijke aandelen

- De inbrengen kunnen uitgevoerd worden in natura of in speciën.
- De maatschappelijke aandelen zijn overdraagbaar tussen de vennoten<sup>20</sup> maar ook aan derden, als de statuten dat voorzien<sup>21</sup>.
- De vennoot mag niet, wat het vast gedeelte van het maatschappelijk kapitaal betreft, in tekenen op haar eigen aandelen, noch rechtstreeks, noch via een dochtervennootschap, noch via een persoon die handelt in eigen naam maar voor rekening van de vennootschap of de dochtervennootschap<sup>22</sup>.

### Werking

- De Algemene Vergadering van vennoten komt minstens één keer per jaar samen.
- De Raad van Bestuur kan bestaan uit één of meerdere bestuurders die niet noodzakelijk lid moeten zijn van de coöperatieve.
- Het controleorgaan<sup>23</sup>: de statuten kunnen voorzien dat de onderzoeks- en controlebevoegdheden van de individuele vennoten overgedragen worden aan één of meerdere vennoten die belast worden met die controle. Zij worden benoemd door de Algemene Vergadering van vennoten. Zij mogen geen enkele andere taak uitvoeren in de vennootschap of enig ander mandaat aanvaarden. Zij kunnen zich laten vertegenwoordigen door een externe accountant die zijn bevindingen meedeelt aan de vennootschap.

## 2.2.c. De coöperatieve vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid

### Oprichtingsformaliteiten

- De statuten moeten opgericht worden door middel van een authentieke acte, dat betekent dus bij de notaris.
- De oprichters stellen een financieel plan op en overhandigen het aan de notaris die dat zal bewaren. Dat plan dient om aan te tonen dat de vennootschap levensvatbaar is gedurende de twee eerste jaren na de oprichting.

### Maatschappelijk kapitaal, volstorting van maatschappelijke aandelen, inbreng in natura

- Een CVBA moet over een maatschappelijk kapitaal beschikken van minstens 18.600 €, dat volstort is ten bedrage van 6.200 €. Voor de vennootschappen met een sociaal oogmerk en coöperatieve vorm (zie verder) moet het vast gedeelte van het kapitaal minstens 6.200 € bedragen. Op dat bedrag moet volledig zijn ingetekend, 2.500 € moet volstort zijn bij de oprichting.
- Ieder aandeel moet ten minste volstort zijn ten bedrage van één vierde van de waarde.
- De inbrengen in natura moeten geschat worden door een bedrijfsrevisor die voorafgaand door de oprichters aangeduid is.

Onder volstorting moet men de uitvoering van de verbintenis tegenover de vennootschap om een inbreng te doen begrijpen. Het intekenen omvat enkel de verbintenis om een inbreng te doen.

20 Artikel 362 van het Wetboek van Vennootschappen.

21 Artikel 364 van het Wetboek van Vennootschappen.

22 Artikel 353, al. 1 van het Wetboek van Vennootschappen.

23 Artikel 385 van het Wetboek van Vennootschappen.

### Aansprakelijkheid van de vennoten

De vennoten zijn verantwoordelijk ten belope van hun inbreng en dat net als in iedere andere vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.

In tegenstelling tot de ondernemer van een eenpersoonsvennootschap, heeft het faillissement van de vennootschap normaal geen effect op het privé patrimonium van de zaakvoerder(s), onder voorbehoud van enkele uitzonderingen zoals bijvoorbeeld een zware fout gemaakt door de zaakvoerder die het faillissement van de vennootschap zou veroorzaakt hebben of als de zaakvoerder zijn eigen tegoeden vermengd zou hebben met die van de vennootschap. Dat principe geldt in alle vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

## 2.2.d. De coöperatieve vennootschappen met onbeperkte en hoofdelijke aansprakelijkheid

### Oprichtingsformaliteiten

- Een onderhandse akte volstaat. Zij moet geregistreerd en neergelegd worden op de Griffie van de rechtbank van Koophandel.
- Er is geen financieel plan nodig.

### Maatschappelijk kapitaal

- Er is geen maatschappelijk minimumkapitaal ingesteld.

### Aansprakelijkheid van de vennoten

- Het voornaamste kenmerk van de CVOA is dat alle vennoten hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de maatschappelijke schulden ten belope van hun volledig privé patrimonium.

In het licht van wat hierboven staat is het duidelijk dat de coöperatieve vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid verreweg de meest gebruikte vorm zijn gezien de financiële risico's die verbonden zijn aan de coöperatieve vennootschappen met onbeperkte aansprakelijkheid.

## 2.2.e. De coöperatieve vennootschappen erkend door de Nationale Raad voor de Coöperatie

De Nationale Raad voor de Coöperatie is een adviesorgaan van het Ministerie van Economische Zaken. Het heeft als taak alle maatregelen om de principes en het coöperatief ideaal te verspreiden, te bestuderen en te bevorderen.

Velen zijn het er over eens dat de raad de echte coöperatieven verenigt, met name zij die het coöperatief ideaal verder zetten, tegenover de "valse" coöperatieven die deze vorm enkel aangenomen hebben omdat het juridisch makkelijk is. Deze vennootschappen zijn enkel oneigenlijk vanuit de coöperatieve doctrine, maar niet vanuit juridisch oogpunt.

De coöperatieven die daarenboven erkend zijn door de wettelijke bepalingen, respecteren

bepaalde regels waarin de geest van de wet nog beter gerespecteerd wordt. Deze regels en criteria worden gedefinieerd in een Koninklijk Besluit van 8 januari 1962.

### Erkenningscriteria

Er worden vijf criteria gedefinieerd in het KB. Wij gaan die even overlopen. Er moet gepreciseerd worden dat de vennootschap deze criteria moet opnemen in de statuten als zij erkend wenst te worden.

1. Vrijwillige toetreding. Dat betekent dat al wie het wenst, lid kan worden van een coöperatieve op voorwaarde dat hij er zich toe verbindt om de statuten na te leven.
2. Democratisch bestuur. Dat is het beroemde principe "één man, één stem". Dat principe wordt echter gematigd en biedt de vennoten de kans om zich, als de statuten dat voorzien, uit te spreken tot een hoogte van 10 % van de stemmen die verbonden zijn aan de aanwezig en vertegenwoordigde stemmen.
3. Aanduiding door de Algemene Vergadering van de leden van de Raad van Bestuur en het College van Commissarissen. De bestuurders en commissarissen moeten aangeduid worden door de Algemene Vergadering van de leden. Het mandaat van de bestuurders is gratis maar er kunnen hun echter presentiegelden toegekend worden.
4. Gematigde intrestvoet beperkt tot de maatschappelijke aandelen. De intrestvoet die toegekend wordt aan de maatschappelijke aandelen kan het percentage niet overschrijden dat vastgesteld wordt door het KB dat om de twee jaar hernieuwbaar is. Op dit ogenblik bedraagt hij 6 % netto.
5. Een restorno voor de vennoten. Onder restorno moet men de verdeling aan de leden en soms de niet-leden beschouwen van het teveel geïnde (met name een exploitatie overschot) pro rata hun operaties met de vennootschap.

### Voordelen van de erkenning

De erkenning biedt de coöperatieve vennootschap de kans om te genieten van een bijzonder stelsel zowel op fiscaal als op economisch vlak.

Men moet echter besluiten dat die mogelijkheden een beperkte draagwijdte hebben. Op fiscaal vlak bijvoorbeeld overeenkomstig artikel 21,6° van het WIB 1992, wordt de eerste schijf van 125 € inkomsten op geïnvesteerd kapitaal vrijgesteld van alle belastingen. Deze vrijwaring is enkel geldig voor natuurlijke personen die vennoot zijn. Een openbare oproep tot sparen in een erkende coöperatieve vennootschap zal niet onderworpen zijn aan de bankcommissie.

## 2.3. De vennootschap met een sociaal oogmerk

### 2.3.a. Inleiding

Ons vennootschapsrecht heeft belangrijke wijzigingen ondergaan. De belangrijkste wijziging voor de sociale economie is ongetwijfeld de wet van 13 april 1995 die van kracht werd in juli 1996. Deze zolang verwachte wet heeft een grote leemte gevuld van het Belgische recht omdat het de notie van winstoogmerk schrapt, een notie die tot dan onmisbaar was voor het bestaan van een handelsvennootschap.

Voor dat juridisch kader bestond, was de sociale economie vanuit juridisch standpunt gestructureerd rond onderlinge verzekeringsmaatschappijen, coöperatieve vennootschappen en verschillende soorten verenigingen waaronder VZW's. Alhoewel deze initiatieven vaak tot stand kwamen buiten het commerciële circuit hebben heel wat organisaties hun activiteiten ontwikkeld en situeren zij zich in een handelscircuit zonder dat zij onmiddellijk winst nastreven.

Voor dat soort vennootschappen bestond het probleem eruit dat zij geen handelsactiviteit konden uitoefenen als zij hun rechtspersoonlijkheid en beperkte aansprakelijkheid wilden behouden. Anderzijds was een handelsvennootschap zonder winstoogmerk tot dan toe onwettig omdat deze vorm niet bestond.

De wetgever heeft die leegte dus gevuld door een variant in te voeren op de bestaande rechtsvormen van het Belgische recht: de vennootschap met sociaal oogmerk, gemeenzaam de VSO genoemd. Deze vernieuwing maakt dus de invoering van vennootschappen zonder winstoogmerk mogelijk.

De vennootschap met een sociaal oogmerk is geen bijzondere vennootschapsvorm maar gewoonweg specifiek karakter van een vennootschap die zowel kan gebruikt worden door handelsvennootschappen als door burgerlijke vennootschappen.

Het gaat dus om een transversaal statuut.

De VSO bevindt zich vanuit juridisch standpunt tussen de vennootschap en de vereniging. Zij hangt voornamelijk af van het domein van de economie, ook al gaat het om de sociale tak ervan, waar het streven naar winst plaats heeft gemaakt voor solidariteit en sociale doeleinden.

### 2.3.b. Definitie

Wij kunnen de vennootschap met een sociaal oogmerk definiëren aan de hand van drie criteria:

1. Het eerste is het voorwerp van de vennootschap: de vennoten willen zich niet verrijken. Alle winst wordt bestemd voor het maatschappelijk doel dat de vennootschap met sociaal oogmerk zich heeft gesteld.
2. Het tweede criteria gaat over de rechtsvorm: de vennootschap met een sociaal oogmerk neemt één van de juridische vormen aan die gebruikt kan worden door een handels- of burgerlijke vennootschap.
3. Het derde criteria gaat over de statuten: zij moeten een bepaald aantal specifieke bepalingen

bevatten die door de wet zijn voorgeschreven. Wij gaan die verder beter detailleren, maar uit die voorwaarden die hernomen moeten worden in de statuten blijkt dat de VSO moet beantwoorden aan de kenmerken die inherent zijn aan de notie sociale economie, met name:

- Geen of beperkt winstoogmerk;
- Eerder dienstverlening aan de leden en de gemeenschap dan winst nastreven;
- Een proces van democratische besluitvorming;
- De deelname van de werknemers.

### 2.3.c. Wettelijke voorwaarden<sup>24</sup>

#### Vermogenswinst

In de statuten moet bepaald worden dat de vennoten slechts een beperkt vermogensvoordeel nastreven - rechtstreeks of onrechtstreeks - of geen vermogensvoordeel.

De VSO kan duidelijk geen winstoogmerk hebben en ook niet proberen om vermogensvoordeel te bezorgen aan zijn vennoten (tenzij in heel beperkte mate).

Onder vermogensvoordeel verstaat men ieder rechtstreeks of onrechtstreeks voordeel (bijvoorbeeld: zuinigheid, voorkeurtarieven of schaalvoordelen, onkostenvergoeding of buitengewone vergoedingen).

#### Sociaal doel

Laat ons een onderscheid maken tussen het sociaal doel en het bedrijfsdoel. Het bedrijfsdoel is de activiteit van de vennootschap (zoals beschreven in de statuten). Het sociaal doel is een nobel en altruïstisch doel, een sociale doelstelling die de vennoten willen realiseren en die de eigenlijke bestaansreden vormt voor de oprichting van een VSO.

Alles hangt dus af van de doelmatigheid en in principe dus van het democratisch beslissingsproces dat de bovenhand moet hebben in de vennootschap, in plaats van de materiële middelen die uitgewerkt worden om er te raken.

In de statuten moet het sociaal doel precies gedefinieerd worden en daarbij moet gepreciseerd worden dat het hoofddoel er niet in bestaat om de vennoten een rechtstreeks of onrechtstreeks vennootschapsvoordeel te bezorgen maar om de sociale doelstellingen te verwezenlijken.

Het sociaal oogmerk, met name de sociale finaliteit, wordt niet in de wet bepaald. Aangezien de wetgever de term 'sociaal' niet gedefinieerd heeft omdat hij niet restrictief wou zijn.

Toch worden er in het oorspronkelijke wetsvoorstel enkele voorbeelden aangehaald zoals:

- het doel mee te werken aan het bestrijden van langdurige werkloosheid;
- het doel om een cultureel patrimonium te redden.

De sociale finaliteit kan extern zijn (zij overschrijdt het kader van de vennootschap - vb. de milieubescherming) en/of intern (een aangepaste werkomgeving). Een VSO kan als bijkomend doel hebben om een onrechtstreeks vermogensvoordeel te bezorgen aan de vennoten. Daarvoor moet het hoofddoel echter bereikt worden.

<sup>24</sup> Artikel 661 van het Wetboek van Vennootschappen.

### Stemrecht op de Algemene Vergadering

Niemand mag aan de stemming deelnemen met meer dan 1/10<sup>de</sup> van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen of deelbewijzen.

Dit percentage wordt op één twintigste gebracht wanneer een of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de vennootschap.

De statuten kunnen echter veeleisender zijn en het principe opleggen "een man/een stem". Deze bepaling heeft tot doel de deelname van alle vennoten te promoten bij het nemen van beslissingen. Dat wordt democratisch bestuur genoemd.

### Intrestvoet

De beperkte rechtstreekse vermogenswinst die de vennootschap aan haar vennoten stort kan niet hoger liggen dan de intrestvoet die de Koning heeft vastgesteld, overeenkomstig de wet van 20 juli 199 houdende instelling van een Nationale Raad voor de Coöperatie, toegepast op het werkelijk gestorte bedrag van de deelbewijzen of aandelen. Op dit ogenblik bedraagt deze voet 6%.

Dat beperkte recht van de vennoten op de verdeling van de winst is een essentiële karaktertrek van de VSO.

### Jaarverslag

Ieder jaar wordt een bijzonder verslag voorzien van de bestuurders of zaakvoerders om te controleren op welke wijze de vennootschap toezicht heeft uitgeoefend op de vastgestelde sociale oogmerken. Dat verslag moet inzonderheid aangeven dat de uitgaven inzake investeringen, inzake de werkingskosten en bezoldigingen bestemd zijn om de verwezenlijking van het sociale oogmerk van de vennootschap te bevorderen.

Op die manier wil men verhinderen dat winstverdeling niet gecamoufleerd wordt onder de vorm van hoge salarissen of allerlei belangrijke voordelen in natura. (vb: werkingskosten voor de vennoten of de bestuurders).

### Toetredingsvoorwaarden tot de hoedanigheid van vennoot

Ieder personeelslid moet de mogelijkheid krijgen om één jaar na zijn indiensttreding de hoedanigheid van vennoot te verkrijgen, tenzij hij niet volledig handelingsbekwaam is.

Deze bepaling beoogt enkel de personen die door een arbeidsovereenkomst gebonden zijn en kan bepaalde personeelscategorieën niet uitsluiten (bijvoorbeeld door enkel te mikken op de kaderleden).

### Voorwaarden om afstand te doen van de hoedanigheid van vennoot

Het personeelslid dat niet langer door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap verbonden is, verliest één jaar na het einde van die overeenkomst zijn hoedanigheid van vennoot. Hij die deze hoedanigheid echter wenst te bewaren is daar principieel gemachtigd toe, als de Algemene Vergadering dit beslist met eenparigheid van stemmen.

### Vereffening van de vennootschap

Datgene wat bij vereffening, na de aanzuivering van het hele passief en de terugbetaling aan de vennoten van hun inbreng overblijft, krijgt een bestemming die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap

Als deze regel niet gerespecteerd wordt, zullen de bestuurders of de zaakvoerders hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de betaling van de uitgekeerde bedragen of het herstellen van de gevolgen omdat deze voorwaarde niet vervuld werd.

### 2.3.d. Sancties bij het niet naleven van de wetgeving

De wet voorziet sancties als een VSO wordt misbruikt om de vennoten te verrijken.

Iedere belangstellende derde, een vennoot of het openbaar ministerie kan de juridische ontbinding vragen:

- Als de statuten niet beantwoorden aan de wettelijke eisen<sup>25</sup>;
- Als de handelingen van de vennootschap in de praktijk strijdig zijn met de statutaire bepalingen<sup>26</sup>.

### 2.3.e. Fiscaal stelsel

Het gaat om een zeer belangrijke kwestie. Zijn de VSO's onderworpen aan de rechtspersoonbelasting of de vennootschapsbelasting? De fiscale situatie vloeit voort uit een bericht dat het toenmalige Ministerie van Financiën in 1996<sup>27</sup> heeft bekend gemaakt.

#### Grondslag

Voor de inkomstenbelasting wordt het statuut van de VSO's volgens dezelfde principes bepaald als voor de andere vennootschappen, tenzij er bijzondere bepalingen bestaan die voor hen gelden.

- Krachtens de inkomstenbelasting<sup>28</sup>, zijn de VSO's onderworpen aan de vennootschapsbelasting. Dat zal natuurlijk het geval zijn zodra er een zelfs miniem dividend uitgekeerd wordt, als dat statutair niet verboden is.
- Als de uitkering van dividenden echter statutair verboden is zullen de VSO's onderworpen worden aan de belasting voor rechtspersonen als:
  - Zij ofwel beschouwd worden als een rechtspersoon die geen onderneming exploiteert of geen handelingen met een winstoogmerk stelt;
  - Zij zich ofwel beperken tot de handelingen beoogd in art. 182 van het wetboek op de inkomstenbelasting en slechts bijkomend handelsactiviteiten uitvoeren;
  - Zij zich ofwel exclusief wijden aan activiteiten in bevoorrechte domeinen opgesomd in artikel 181, bijvoorbeeld de beschermde werkplaatsen, instellingen die hulp verlenen aan bejaarden, gehandicapten,...

25 Art.663, §2, van het Wetboek van Vennootschappen.

26 Art.667, §2, van het Wetboek van Vennootschappen.

27 Belgisch Staatsblad van 13 juli 1996.

28 Art. 2, §2 en 179 van het WIB.

Daarbij moet onderlijnd worden dat de bewijslast geleverd moet worden door de aanvrager. De VSO zal dus moeten bewijzen - in functie van onder andere zijn toepassingsbeleid van de winst - of zij onderworpen kan worden aan de belasting voor rechtspersonen.

### Belastingkrediet

De VSO geniet van een belastingkrediet van 7,5 % van de verhoging van de eigen middelen in verhouding tot het hoogste bedrag van de eigen middelen gedurende de drie voorgaande jaren met een plafond van 20.000 € (deze maatregel werd van kracht in 1997 voor de inkomsten van 1996).

## 2.3.f. Vrijstelling van werkgeversbijdragen.

In het begin werd deze maatregel voorzien voor de weinig gekwalificeerde werkzoekenden die heel moeilijk te plaatsen waren in het kader van de inschakelingsbedrijven. Deze vrijstellingen werden uitgebreid tot alle VSO's. Zij bedragen 100 % het 1<sup>ste</sup> jaar, 75 % het 2<sup>de</sup>, 50 % het 3<sup>de</sup> en 25 % het 4<sup>de</sup>.

## 2.3.g. Voorstelling van de verschillende stelsels

Net zoals wij al aangestipt hebben, moeten de VSO's opgericht worden volgens één van de vormen voorzien volgens het Wetboek van Vennootschappen.

### De coöperatieve vennootschap

Het coöperatieve stelsel werd hierboven onderzocht. Wij noteren echter dat de CV met VSO variante niet moet beschikken over een minimaal kapitaal van 6.200 €.

### De naamloze vennootschap

De wet definieert de naamloze vennootschap als een vennootschap waarin de vennoten slechts een bepaalde inbreng verbinden<sup>29</sup>. Deze definitie is eigenlijk heel beperkend en omvat het wezenlijk karakter van de NV niet, met name dat dit soort vennootschap een kapitaalvennootschap is. Dit kenmerk impliceert:

- De vrije overdracht van aandelen;
- De mogelijkheid om een beroep te doen op het openbare spaarwezen;
- Het uitgeven van aandelen op naam en aan toonder.

Op te merken valt dat deze juridische vorm speciaal op maat gesneden is van de grote economische entiteiten.

#### 1. Aantal vennoten:

- ✕ Ten minste twee personen.

<sup>29</sup> Art.437 van het Wetboek van Vennootschappen.

## 2. Oprichtingsformaliteiten:

- ✘ De naamloze vennootschappen worden, op straffe van nietigheid, opgericht door middel van een akte voor notaris (authentieke akte) die gepubliceerd wordt in het Belgisch Staatsblad.
- ✘ De oprichters moeten een financieel plan opstellen. Aan de hand van dat plan moeten zij kunnen aantonen dat de vennootschap over voldoende kapitaal beschikt om zijn verbintenissen te kunnen nakomen gedurende de twee jaar na haar oprichting. Dat plan wordt niet samen met de akte gepubliceerd, maar door de notaris bewaard.

## 3. Aanvangskapitaal, volstorting van aandelen, inbreng en effecten:

- ✘ Minimum bedrag van 62.000 €.
- ✘ Volledig ingeschreven en volgestort.
- ✘ De inbreng mag gebeuren in speciën of natura, de inbreng in natura moet geëvalueerd worden door een bedrijfsrevisor.
- ✘ Het kapitaal wordt vertegenwoordigd door aandelen met (aandelen op naam) of zonder aanduiding (aandelen aan toonder) van de waarde.
- ✘ Ieder aandeel stemt overeen met een inbreng in speciën, net zoals ieder aandeel dat volledig of gedeeltelijk overeenstemt met een inbreng in natura voor een vierde moet volgestort zijn.

## 4. Aansprakelijkheid van de vennoten:

- ✘ De vennoten zijn aansprakelijk ten belope van hun inbreng.
- ✘ Het faillissement van de vennootschap heeft normaal geen effect op het privé patrimonium van de zaakvoerder(s) tenzij de uitzonderingen vermeld in het hoofdstuk van de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.

## 5. Werking:

- ✘ De Raad van Bestuur moet minstens bestaan uit drie bestuurders. In enkele welbepaalde gevallen kan de Raad van Bestuur voortaan slechts twee leden tellen<sup>30</sup>.
- ✘ De Algemene Vergadering bestaat ook uit minstens drie personen.
- ✘ De Algemene Vergadering moet minstens één keer per jaar samenkomen. De aandeelhouders die 1/5<sup>de</sup> van de aandelen bezitten kunnen het samenroepen van de vergadering eisen.
- ✘ Het dagelijks bestuur kan worden overgedragen aan één of meerdere personen, al dan niet aandeelhouder, die alleen of gezamenlijk handelen. Hun benoeming, hun herroeping en hun bevoegdheden worden geregeld door de statuten.

### De vennootschap met beperkte aansprakelijkheid

De wet bepaalt de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid als de vennootschap gevormd is door één of meerdere personen die slechts hun inbreng verbinden en waarvan de rechten slechts kunnen worden overgedragen onder bepaalde voorwaarden<sup>31</sup>.

Zij wordt ofwel aangeduid door een bijzondere benaming, ofwel door de vermelding van het doel van de onderneming; zij kan ook een maatschappelijk doel hebben met de naam van één of meerdere vennoten.

<sup>30</sup> Art.518, §1 van het Wetboek van Vennootschappen.

<sup>31</sup> Art.210 van het Wetboek van Vennootschappen.

1. *Aantal vennoten:*

- ✗ Onbeperkt
- ✗ De vennootschap kan opgericht worden door één enkele persoon (besloten eenpersoonsvennootschap met beperkte aansprakelijkheid), sedert 1 september 1987.

2. *Oprichtingsformaliteiten:*

- ✗ De oprichters moeten een financieel plan opstellen waaruit moet blijken dat de vennootschap over voldoende kapitaalmiddelen beschikt om haar verbintenissen te kunnen nakomen gedurende twee jaar na de oprichting. Dat document moet overhandigd worden aan de notaris die het bewaart.
- ✗ De statuten moeten opgesteld worden voor een notaris (authentieke akte).
- ✗ Het uittreksel van de oprichtingsakte moet gepubliceerd worden in het Belgisch Staatsblad.

3. *Aanvangskapitaal, volstorten van de deelbewijzen, inbreng en effecten:*

- ✗ Minimaal bedrag van 18.600€.
- ✗ Er moet een minimaal bedrag van 6.200€ volgestort worden bij de oprichting.
- ✗ De inbrengen kunnen gebeuren in speciën of in natura. De inbrengen in natura moeten beoordeeld worden door een bedrijfsrevisor.
- ✗ Ieder aandeel waarop ingeschreven is door een storting in speciën moet volgestort worden ten belope van minstens 1/5<sup>de</sup>.
- ✗ Op de maatschappelijke aandelen of delen van de maatschappelijke aandelen die overeenstemmen met een inbreng in natura moet volledig ingeschreven worden.

4. *Aansprakelijkheid van de vennoten:*

- ✗ De vennoten zijn aansprakelijk ten belope van hun inbrengen.
- ✗ Zoals vermeld in het hoofdstuk van de naamloze vennootschap en de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, heeft het faillissement van de vennootschap normaal geen effect op het privé patrimonium van de zaakvoerder(s) tenzij in enkele uitzonderlijke gevallen.

5. *Werking:*

- ✗ De BVBA wordt bestuurd door één of meerdere zaakvoerders, fysieke personen, die al dan niet vennoot zijn.
- ✗ Er moet minstens één keer per jaar een Algemene Vergadering gehouden worden.

## 2.3.h. Oprichting van een VSO

### Oprichting van een nieuwe vennootschap onder de vorm van een VSO

- ✗ Er is een notariële akte nodig.
- ✗ De verplichte bepalingen die vermeld staan in artikel 661 van het Wetboek van Vennootschappen (9 voorwaarden zie supra) moeten in de statuten opgenomen worden.

- ✘ De oprichters moeten zich bewust zijn van de wettelijke eis om te beschikken over voldoende kapitaal en van de noodzaak om een onderbouwd financieel plan op te stellen. Zij zouden immers verplicht kunnen worden om een passief te dekken wegens manifest ontoereikend aanvangskapitaal.

### **Oprichting van een VSO door omzetting**

Ongeacht de juridische vorm van de bestaande vennootschap, kan zij, door middel van een aanpassing van de statuten (de aanpassing betreft het toevoegen van de hierboven aangehaalde voorwaarden) een vennootschap met een sociale finaliteit worden. In dat geval geldt het specifieke stelsel voor de gekozen juridische vorm.

Op te merken valt dat het niet om een omzetting gaat in strikte zin. Het vervangen van het winst oogmerk door een sociaal oogmerk vormt een essentiële wijziging en daarvoor is het unaniem akkoord nodig van de vennoten (stemquorum) die moeten zetelen volgens bepaalde regels van het aanwezigheidsquorum voor wijzigingen aan het maatschappelijk doel, of 2/3 van de aanwezige of vertegenwoordigde vennoten, tenzij de statuten iets anders voorzien

In dit kader is ook een notariële akte nodig.

## 2.3.i. Welke vorm kiezen voor de VSO?

Door de vennootschap met een sociaal oogmerk in te voeren als nieuwe variant voor de bestaande vennootschappen, heeft de wetgever de keuze gelaten tussen verschillende mogelijke stelsels.

Dat brengt een wazige perceptie van de vennootschap met een sociaal oogmerk en een moeilijker oprichting met zich mee.

Wat de ideale vorm voor de vennootschappen met een sociaal oogmerk betreft: alles lijkt ons te doen geloven dat de coöperatieve vorm het beste past. Van alle handelsvennootschappen is dat de vorm waarvan de eigen waarden het best passen bij de sociale economie, zoals het democratisch bestuur, de bestuursautonomie of de beperkte rentevoet op de deelbewijzen. Des te meer omdat in bepaalde criteria van de VSO de voorwaarden opgenomen worden van het Koninklijk Besluit van 8 januari 1962 houdende de erkende coöperatieven.

Daarbij komt nog dat de voorwaarde om ieder personeelslid de kans te bieden om de hoedanigheid van vennoot te bekomen, makkelijk kan opgenomen worden in een coöperatieve. Voor de NV en de BVBA liggen de zaken ingewikkelder.

De coöperatieve vennootschap kiezen als enige mogelijke juridische vorm, zou de keuze vereenvoudigen en heel wat valstrikken vermijden voor diegenen die zich op de piste van andere vennootschapsvormen wagen zoals bijvoorbeeld de naamloze vennootschap.

## 2.4. De invoegbedrijven

### 2.4.a. Juridisch kader

- Decreet van 16/07/98 inzake de voorwaarden waaronder de inschakelingsbedrijven erkend en gesubsidieerd worden (Belgisch Staatsblad van 11/08/98).
- Besluit van de Waalse Regering van 15/10/98 houdende uitvoering van het decreet van 16/07/98 inzake de voorwaarden waaronder de inschakelingsbedrijven erkend en gesubsidieerd worden (Belgisch Staatsblad van 04/11/98).
- Verordening van 22 april 1999 inzake de goedkeuring en financiering van inschakelingsbedrijven (Belgisch Staatsblad van 14/10/1999).
- Koninklijk Besluit van 28/10/96 waarbij de procedure bepaald wordt die gevolgd moet worden door de Inschakelingsbedrijven en de Vennootschappen met een sociaal oogmerk om te genieten van het werkgelegenheidsplan voor de bevordering van de rekrutering van werkzoekenden (Belgisch Staatsblad van 15/11/96).
- Koninklijk Besluit van 31/10/96 tot wijziging van het Koninklijk Besluit van 30/03/95 houdende uitvoering van hoofdstuk II titel IV van de wet van 21/12/94 houdende sociale bepalingen voor de inschakelingsbedrijven en de vennootschappen met een sociaal oogmerk (Belgisch Staatsblad van 15/11/96).
- Samenwerkingsakkoord van 4 juli 2000 tussen de Staat, de Gewesten en de Duitstalige Gemeenschap betreffende de sociale economie.
- Besluit van de Vlaamse regering van 8/9/2000 houdende een impuls- en ondersteuningsprogramma van de meerwaardeneconomie.
- Besluit van de Vlaamse regering van 6 juli 2001 tot wijziging van het besluit van de Vlaamse regering van 8 september 2000 houdende een impuls- en ondersteuningsprogramma van de meerwaardeneconomie, wat betreft de invoering van de euro.
- Besluit van de Vlaamse regering van 7 december 2001 tot wijziging van het besluit van de Vlaamse regering van 8 september 2000 houdende een impuls- en ondersteuningsprogramma van de meerwaardeneconomie.
- Ministerieel besluit van 3 februari 2002 houdende bepaling van de invoegwerknemers.

### 2.4.b. Bijzonderheden

#### Waals Gewest

##### Definitie

Een inschakelingsbedrijf is een bedrijf of een vereniging met een rechtspersoonlijkheid die als zodanig erkend en gesubsidieerd wordt door de regionale of communautaire overheid met als doel de maatschappelijke en professionele inschakeling van laag gekwalificeerde werkzoekenden.

##### Activiteiten

De sociale en professionele inschakeling gebeurt via een activiteit waarbij goederen geproduceerd of diensten verleend worden.

### **Doelstellingen**

De doelstelling van het inschakelingsbedrijf is het creëren van arbeidsplaatsen die mikken op de maatschappelijke en professionele reïntegratie van personen die uitgesloten zijn van de traditionele arbeidscircuits.

### **Doelgroep**

De doelgroep bestaat uit werkzoekenden die bijzonder moeilijk te plaatsen zijn, met name werkzoekenden die, op het ogenblik dat zij aangeworven worden door het inschakelingsbedrijf voldoen aan bepaalde voorwaarden (zie infra, Waals en Brussels Hoofdstedelijk Gewest).

### **Belastingen (eveneens van toepassing in het Vlaams Gewest)**

Het inschakelingsbedrijf is als VSO onderworpen aan de vennootschapsbelastingen tenzij in bepaalde uitzonderlijke gevallen.

De wet van 26 maart 99 (BS 01/04/1999) inzake het Belgisch actieplan 1998 sluit de winsten die in het patrimonium van de vennootschap blijven uit van de belastbare winsten van de vennootschappen in zoverre:

1. De vrijgestelde winsten op een rekening, die verschilt van het passief, worden geplaatst en blijven staan.
2. De vrijgestelde winsten niet dienen als berekeningsbasis van de jaardotatie voor de wettelijke reserve of allerlei vergoedingen of toewijzingen.

## **Vlaams Gewest**

### **Omschrijving**

Invoegbedrijven zijn startende bedrijven, erkend door de Vlaamse Minister van Tewerkstelling, die na een middellange ondersteunde invoegperiode hun plaats innemen tussen gewone bedrijven in het normaal economisch circuit. Startende ondernemingen (maximaal 3 jaar actief) ontvangen degressieve loonsubsidies bij aanwerving van personen uit kansengroepen. Reeds langer bestaande bedrijven of organisaties hebben de mogelijkheid een invoegafdeling op te starten. Bij erkenning kunnen ook deze ondernemingen voor de aanwerving van personen uit de kansengroepen rekenen op een degressieve loonsubsidie. Voor erkende invoegbedrijven en invoegafdelingen met bepaalde activiteiten op het vlak van het leefmilieu geldt er een bijzondere loonpremieregeling waarbij het recht op een premie behouden wordt voor de duur van de erkenning.

### **Begunstigden**

Kunnen een aanvraag tot erkenning als invoegbedrijf indienen:

1. *Categorie 1*: de natuurlijke of rechtspersonen die ernstig overwegen een onderneming op te starten die de rechtsvorm van een handelsvereniging of burgerlijke vereniging met een handelskenmerk heeft;

2. *Categorie 2*: ondernemingen die de rechtsvorm van een handelsvereniging of burgerlijke vereniging met een handelskenmerk hebben en die maximaal drie jaar bestaan;
3. *Categorie 3*: verenigingen zonder winstoogmerk met uitzondering van sociale werkplaatsen, ingeval het gaat om activiteiten die beantwoorden aan een collectieve behoefte (d.i. kringloopactiviteiten en activiteiten op het vlak van natuurbehoud en onderhoud van openbare domeinen);
4. *Categorie 4*: verenigingen zonder winstoogmerk met uitzondering van sociale werkplaatsen, ingeval het gaat om activiteiten die kaderen in de samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaams Gewest en de gemeenten inzake het milieu als opstap naar duurzame ontwikkeling.

### Erkenningsvoorwaarden

Om erkend te worden, moet het bedrijf o.a. aan volgende voorwaarden voldoen:

- het charter van de meerwaardeconomie onderschrijven;
- activiteiten ontplooiën die een maatschappelijke meerwaarde ressorteren;
- de producten of productiewijzen vervuilen het milieu niet;
- de producten of productiewijzen dragen bij tot een duurzame ontwikkeling;
- de invoegwerknemers met arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur in dienst nemen en de in de sector vigerende lonen uitbetalen.

## 2.4.c. Gewestelijke maatregelen

De praktische toepassing van het systeem van de invoegbedrijven valt onder de bevoegdheid van de Gewesten en de betrokken maatregelen verschillen merkkelijk van Gewest tot Gewest.

Een overzicht van al deze maatregelen kan bekomen worden op <http://minsoc.fgov.be/social-economy> of door een verzoek om inlichtingen te richten tot de Administratie voor de Tewerkstelling van elk Gewest.

Wel dient erop gewezen dat zich binnenkort in de drie Gewesten wijzigingen kunnen voordoen.

In het Waals Gewest werkt het kabinet van Minister voor Tewerkstelling Marie Arena de hervorming van het decreet inzake de invoegbedrijven uit. De belangrijkste oriënteringen van deze hervorming zouden de volgende zijn:

- definitie van de doelgroep, waarbij de toegangsvoorwaarden tot het systeem zouden versoepeld worden;
- indexering van de subsidies waarin het decreet voorziet;
- subsidiëring van een betrekking van sociaal begeleider.

In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zou het ontwerp van ordonnantie dat momenteel op tafel ligt hoofdzakelijk een uitbreiding van het systeem via de Lokale Tewerkstellingsinitiatieven tot gevolg hebben.

Ook in Vlaanderen wordt het globale principe momenteel geëvalueerd en kan het mogelijk bijgestuurd worden.

## 2.5. De VZW

### 2.5.a. Het juridisch kader

De inhoud van dit gedeelte is gebaseerd op de nieuwe hervorming van de VZW's. Eigenlijk is dit ontwerp afkomstig van de Minister van Justitie, de Minister van Financiën, de Minister voor Kleine en Middelgrote Ondernemingen en de Minister van Economie van de vorige regering.

Het werd door de ministerraad goedgekeurd in oktober 1998 en dan gestemd in de Kamer in april 1999. Nadien werd het voorgelegd aan de Senaat.

Door de ontbinding van de Kamers begin mei 1999, als gevolg van de verkiezingen, kon de senaat dit ontwerp niet bestuderen.

Het nieuwe parlement is dit ontwerp niet vergeten en na heel wat discussies en amendementen werd het uiteindelijk aanvaard op 18 april 2002.

#### Inwerkingtreding

Artikel 66 voorziet dat de nieuwe wet van kracht zal worden op de eerste dag van de maand die volgt op de publicatie van het Koninklijk Uitvoeringsbesluit van deze wet in het Staatsblad.

- Publicatie in het Staatsblad van het Koninklijk Uitvoeringsbesluit van de wet;
- Verstrijken van de dagen van de maand waarin dit verscheen;
- Verstrijken van een volledige maand;
- Inwerkingtreding op de eerste van de daarop volgende maand.

Alles zal dus afhangen van het ogenblik waarop het Koninklijk Uitvoeringsbesluit zal gepubliceerd worden.

#### Overgangsperiode

Het spreekt voor zich dat het voor sommige VZW's erg moeilijk zal zijn om zich te schikken naar de nieuwe bepalingen van de wet. Daarom heeft de wetgever een overgangsperiode voorzien zodat de overgang niet te bruusk verloopt. Op die manier biedt hij de verenigingen ook de nodige tijd opdat alle formaliteiten correct zouden worden afgehandeld.

Deze overgangsperiode wordt vermeld in artikel 63 van de wet. Wij kunnen die bepaling als volgt samenvatten: via Koninklijk Besluit zullen één of meerdere termijnen gepubliceerd worden om de overgangsperiode(s) te bepalen waarover de bestaande VZW's beschikken, bij het van kracht worden van de nieuwe wet, om alles in orde te brengen inzake het neerleggen van de akten en documenten bij de griffie van de burgerlijke rechtbank.

Die termijn(en) ma(o)g(en) niet korter zijn dan één jaar en niet langer duren dan vijf jaar vanaf de datum dat de wet in werking treedt.

## 2.5.b. Definitie

De wet definieert een VZW op negatieve manier. Dat betekent dat het soort activiteiten wordt opgenomen dat niet toegelaten is uit hoofde van een VZW.

Een VZW is dus een vereniging die zich niet overlevert aan industriële of commerciële handelingen en die zijn leden geen materiële winst wil verschaffen.

Deze tekst legt dus twee wettelijke voorwaarden op die voortaan als cumulatief worden erkend:

1. Geen industriële of commerciële activiteiten uitvoeren.  
Het is echter algemeen aanvaard dat de VZW's bijkomende winstgevende handelingen mogen stellen.
2. Niet pogen om de leden van de vereniging materiële winst te verschaffen.  
Als de vereniging niet als doel mag hebben om zijn leden te verrijken, dat betekent hun enige winst verschaffen, dat is het wel toegelaten dat zij hun, net als de toetredende leden, voordelen mag geven die voortkomen uit de activiteiten.

## 2.5.c. De rechtspersoonlijkheid

Met een rechtspersoonlijkheid wordt de VZW op de juridische scène een volwaardige medespeler, verschillend van zijn leden, wat hun de mogelijkheid biedt om:

- Titularis te zijn in haar naam, van rechten en verplichtingen meer bepaald om giften te krijgen en aan te nemen;
- Een rechtsvordering in te stellen en zich te verdedigen voor de rechtbank.

De vennootschap beschikt over die persoonlijkheid vanaf de datum dat de statuten en aanverwante documenten neergelegd zijn op de griffie van de burgerlijke rechtbank gelegen in het arrondissement van de maatschappelijke zetel en dat onafhankelijk van de publicatie van de statuten. Die publicatie moet natuurlijk ook gebeuren en uiterlijk maximaal 30 dagen later.

Men moet onderlijnen dat het gevolg dat verbonden is aan het neerleggen van de akte op de griffie, met name de verwerving van de rechtspersoonlijkheid, een afwijking vormt van het algemene principe dat stelt dat de akten van de vereniging niet tegengeworpen kunnen worden door derden, voor zij gepubliceerd worden in de bijlagen van het Belgisch Staatsblad.

## 2.5.d. Oprichting

De VZW moet schriftelijk worden opgericht. Dat kan gebeuren via een authentieke akte voor notaris (verplicht bij immateriële inbreng) of via een onderhandse akte, naar keuze van de oprichters.

Het is heel belangrijk voor de oprichters dat zij niet uit het oog verliezen dat iedere verdere

statutaire wijziging ook zal moeten vastgelegd worden bij authentieke akte als de oprichtingsakte verleden werd voor de notaris.

Als de oprichtingsakte onderhands verleden werd, moeten eventuele wijzigingen in een dergelijke akte vastgelegd worden.

De wet voorziet ook de lijst met de verplichte bepalingen van de statuten. Dat zijn de volgende:

1. De naam, voornaam, woonplaats, geboortedatum en -plaats van iedere oprichter, of als het om een rechtspersoon gaat, de maatschappelijke benaming, de juridische vorm en het adres van de maatschappelijke zetel;
2. De benaming en het adres van de maatschappelijke zetel van de vereniging en de aanduiding van het gerechtelijk arrondissement waar zij van afhangt;
3. Het minimale aantal leden. Er moeten er minstens drie zijn;
4. De precieze aanduiding van het(de) doel(en) waarvoor zij werd opgericht;
5. De toe- en uitredingsvoorwaarden en formaliteiten voor de leden;
6. De toewijzingen en de oproepingsmethode voor de Algemene Vergadering net als de manier waarop de resoluties worden meegedeeld aan de leden en derden;
- 7a. De manier waarop de bestuurders benoemd worden, hun functies neerleggen en afgezet worden, de omvang van hun macht en de manier waarop zij wordt uitgeoefend waarbij zij ofwel alleen, ofwel gezamenlijk ofwel als college optreden, en de duur van hun mandaat;
- 7b. In voorkomend geval, de manier waarop de personen die gemachtigd zijn om de vereniging te vertegenwoordigen benoemd worden, hun functie neerleggen en afgezet worden, de omvang van hun macht en de manier om ze uit te oefenen, door ofwel individueel, ofwel gezamenlijk, ofwel als college op te treden;
- 7c. In voorkomend geval, de manier waarop de personen die belast zijn met het dagelijks bestuur benoemd worden, hun functie neerleggen en afgezet worden, de omvang van hun macht en de manier om ze uit te oefenen, door ofwel individueel, ofwel gezamenlijk, ofwel als college op te treden;
- 7d. In voorkomend geval, de manier waarop de commissarissen benoemd worden;
8. Het maximale bedrag van de bijdragen of de stortingen die door de leden moeten uitgevoerd worden;
9. De bestemming van het patrimonium van de vereniging bij ontbinding; het moet bestemd worden voor een onbaatzuchtig doel;
10. De duur van de vereniging als het niet om een vereniging van onbeperkte duur gaat.

## 2.5.e. Het stelsel van de VZW

### De leden

Er moeten minstens drie leden zijn.

De wet komt niet tussenbeide en laat veel ruimte aan de statuten. Daardoor is een neiging ontstaan om een onderscheid te maken tussen:

- *De stichtende leden*

De stichtende leden: het past op te merken dat de nieuwe wet het woord oprichter gebruikt in verband met de vermeldingen die in de statuten van de VZW moeten staan.

- *De gecoöpteerde leden*

De wet definieert en beheerst exclusief de rechten en verplichtingen van de geassocieerde leden. Zij laat het aan de oprichters van de VZW over om de rechten en de verplichtingen van de toegetreden leden in de statuten te reglementeren.

Tenzij de statuten hen daar uitdrukkelijk toelating voor geven, kunnen de toegetreden leden geen aanspraak maken op de rechten die de wet uitsluitend voorbehoud aan de stichtende leden.

## Aansprakelijkheid

### Tegenover de rechtspersoon

De burgerlijke aansprakelijkheid van de bestuurders tegenover de vereniging is diegene die vermeld staat in het gemeen recht, zie artikelen 1991 tot 1997 van het Burgerlijk Wetboek.

### Tegenover derden

In dit kader zijn de bestuurders niet burgerlijk aansprakelijk, het is de VZW zelf als rechtspersoon die aansprakelijk is.

### Kwijting van de aansprakelijkheid van de bestuurders tegenover de vereniging

De Algemene Vergadering van de leden, die de vereniging vertegenwoordigt als lastgever, moet beraadslagen over de kwijting die moet verleend worden aan de bestuurders.

De wet beperkt zich tot het vermelden van het algemeen principe, zonder te preciseren of de beslissing van de Algemene Vergadering inzake de kwijting die verleend moet worden aan de bestuurders moet gebeuren ter gelegenheid van de gewone Algemene Vergadering of dat zij plaats kan hebben bij iedere Algemene Vergadering, zelfs een buitengewone.

Bij ontstentenis van preciseringen in de wet, wordt in de statuten gepreciseerd dat de gewone Algemene Vergadering zich ieder jaar zal uitspreken over de kwijting die moet verleend worden aan de bestuurders, na goedkeuring van de jaarrekeningen en het budget.

Als de statuten niets vermelden over het ogenblik van de kwijting, kan dat gebeuren bij gelijk welke Algemene Vergadering, ook al gaat het om een buitengewone.

De nieuwe wet regelt niet beter dan de oude wet van 1921 de kwijting van de bestuurders die ontslag nemen gedurende het boekjaar. Het is dus aanbevolen in de statuten te voorzien dat er kwijting zal verleend worden aan de ontslagnemende bestuurder:

- ofwel bij de volgende Algemene Vergadering;
- ofwel bij de volgende gewone Algemene Vergadering, na goedkeuring van de jaarrekeningen en het budget.

### Strafrechtelijke aansprakelijkheid inzake de boekhouding

Aangezien de wet van 7.7.1975 over de boekhouding van vennootschappen van toepassing is op een grote VZW, als gevolg van haar boekhoudkundige omvang, kunnen de bestuurders strafrechtelijk aansprakelijk gesteld worden voor de inbreuken op de boekhoudkundige wetgeving waarin zij tussengekomen zijn als auteur, medeauteur of bondgenoot.

Aangezien de wet van 1975 over de boekhouding van vennootschappen geldt voor de grote VZW's, gelden de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen en de uitvoeringsbesluiten van 30.1.2001 inzake de jaarrekeningen ook.

De strafrechtelijke sancties voorzien voor inbreuken betreffende jaarrekeningen kunnen dus toegepast worden op de bestuurders van grote VZW's als zij de regels inzake de jaarrekeningen die gedefinieerd worden door het Wetboek van Vennootschappen en het uitvoeringsbesluit ervan niet naleven.

### **De Raad van Bestuur**

- Hij bestaat minstens uit drie leden. Als de VZW echter slechts drie leden telt, bestaat de Raad van Bestuur uit twee personen. Het aantal bestuurders moet in elk geval lager liggen dan het aantal leden van de VZW.
- Iedere bestuurder van de VZW moet voor deze functie benoemd worden door een beslissing van de Algemene Vergadering van de leden.
- In de statuten wordt de duur van het mandaat van de bestuurders bepaald. De formulering van de wet lijkt zich echter niet te verzetten tegen het feit dat de duur van het mandaat kan bepaald worden door de Algemene Vergadering van de leden op het ogenblik van de benoeming van de bestuurder, op dezelfde manier als de vergadering kan bepalen welke machten zij hem toekent en de manier waarop zij worden uitgeoefend (alleen of gezamenlijk).
- De Raad bestuurt de zaken van de VZW en vertegenwoordigt ze in alle daden. Het principe dat stelt dat de Raad van Bestuur bekleed is met alle machten die door de wet niet uitsluitend voorbehouden zijn aan de Algemene Vergadering is behouden.
- De statuten kunnen de machten van de Raad beperken en/of een verdeling van de taken voorzien. Deze bepalingen kunnen niet tegengeworpen worden aan derden.
- De statuten kunnen voorzien dat de Raad van Bestuur gemachtigd is om de algemene aansprakelijkheid van de vereniging over te dragen aan één of meerdere personen die hij kiest, die al dan niet bestuurders of leden zijn.

### **Het dagelijks bestuur**

- Het dagelijks bestuur van de vereniging en de vertegenwoordiging ervan voor dat bestuur, kan op basis van de voorwaarden die bepaald worden in de statuten, overgedragen worden aan één of meerdere personen, al dan niet bestuurders of leden, die ofwel alleen, ofwel gezamenlijk, ofwel als college optreden.
- De beslissing van de Raad van Bestuur om een afgevaardigde te benoemen voor het dagelijks bestuur gaat vaak samen met een precieze definitie van zijn machten in het kader van de lopende zaken. Deze definitie kan ook de vorm aannemen van een geschreven volmacht waarvan er een kopie wordt overhandigd aan de gevolmachtigde.

### **De speciale lasthebbers**

- Naast de permanente organen, bestaande uit de bestuurders en de gevolmachtigden voor het dagelijks bestuur, kan een VZW zich ook bij derden laten vertegenwoordigen door speciale lasthebbers met een bijzondere en nauwgezette opdracht. Deze formule is tegelijk praktisch en wordt vaak gebruikt bij verenigingen met een bepaalde omvang.

- Het speciaal mandaat valt onder het gemeen recht (artikels 1984 en volgende van het Burg. Wetboek) en er wordt dus geen melding van gemaakt in de wetgeving op de VZW.
- De personen die aangeduid worden als speciale gevolmachtigden, kunnen buiten de vereniging staan of gekozen worden bij de personeelsleden.

### **De Algemene Vergadering**

- Alle leden worden ten minste acht dagen ervoor opgeroepen voor de Algemene Vergadering. In de statuten kan een langere oproepingstermijn voorzien worden.
- De statuten preciseren de oproepingswijze naar de AV.
- De AV moet minstens één keer per jaar samenkomen.

### **Het bijhouden van de jaarrekeningen**

De verenigingen moeten:

- Ten minste een vereenvoudigde boekhouding bijhouden houdende de bewegingen van de beschikbaarheid in speciën en in rekeningen (model te definiëren bij Koninklijk Besluit).
- Of een boekhouding overeenkomstig de wet van 17 juli 1975 als, op datum van het maatschappelijk boekjaar, zij voldoen aan twee van de drie volgende criteria:
  - gemiddeld 5 werknemers per jaar uitgedrukt in voltijds equivalenten ingeschreven in het personeelsregister,
  - 250.000 € voor alle ontvangsten, behalve buitengewone, zonder BTW,
  - 1.000.000 € voor de totale balans.

### **De controle van de jaarrekeningen**

- De grote VZW's worden gehouden om de controle van de financiële situatie, de jaarrekeningen en de regelmaat ten opzichte van de wet en de statuten toe te vertrouwen aan één of meer commissarissen. Een vereniging wordt als groot beschouwd als het aantal tewerkgestelde werknemers gemiddeld op jaarbasis meer dan 100 bedraagt of als de vennootschap ten minste twee van de drie volgende criteria overschrijdt:
  - een jaarlijks gemiddelde van 50 werknemers in voltijds equivalenten,
  - 6.250.000 € voor alle ontvangsten behalve buitengewone, zonder BTW,
  - 3.125.000 € voor de totale balans.
- De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering onder de leden, rechtspersonen of natuurlijke personen van het Instituut voor Bedrijfsrevisoren.

### **Indienen van een dossier op de Rechtbank van Eerste Aanleg en indienen van de rekeningen bij de Nationale Bank van België**

- Om een betere transparantie mogelijk te maken, moet iedere VZW een dossier indienen op de burgerlijke griffie van de Rechtbank van Eerste Aanleg van de plaats waar haar maatschappelijke zetel gevestigd is.
- Iedereen kan kennis nemen van dit dossier en er een kopie van krijgen.
- Dat dossier moet verplicht de volgende documenten bevatten:
  - De statuten van de vereniging;
  - De akten inzake de benoeming of de overdracht van de functie van bestuurder, de per-

- sonen die belast zijn met het dagelijks bestuur, de personen die gemachtigd zijn om de vereniging te vertegenwoordigen en de commissarissen;
- De akten inzake de aanduiding van de zetel van de VZW;
  - Een kopie van het register met de leden;
  - De beslissingen inzake de nietigheid of de ontbinding van de vereniging;
  - De jaarrekeningen van alle VZW's (kleine en grote).
  - De grote VZW's moeten hun jaarrekeningen ook indienen bij de Nationale Bank van België, net als de gegevens van de commissarissen en in voorkomend geval, hun verslag.

## 2.5.f. Het fiscaal statuut

Het fiscaal statuut van een VZW hangt af van haar activiteiten:

- Als zij enkel niet winstgevendende activiteiten uitoefent, wordt zij onderworpen aan de belasting op de rechtspersonen.
- Als zij echter winstgevendende activiteiten uitoefent, zelfs bijkomend, dan zal zij in principe onderhevig zijn aan de vennootschapsbelastingen. In de artikelen 181 en 183 van het WIB worden echter enkele uitzonderingen opgesomd zoals verenigingen die als hoofddoel de studie, de bescherming en de ontwikkeling van de professionele belangen van hun leden, het onderwijs, enz., hebben.

## 2.5.g. De omvorming van een VZW in een VSO

De wetgever heeft een specifieke wetgeving voorzien voor de omzetting van een VZW in een VSO. Het is belangrijk te onderstrepen dat de wet in dit geval uitdrukkelijk het behoud van de rechtspersoonlijkheid garandeert.

### De procedure

*De opeenvolgende fasen van die omzetting kunnen als volgt worden voorgesteld:*

1. De Raad van Bestuur stelt een verslag op waarin het voorstel tot omzetting gerechtvaardigd wordt. Bij dat verslag wordt een staat gevoegd met een samenvatting van de actieve en passieve situatie van de vereniging die niet langer dan drie maanden oud is. Een bedrijfsrevisor of een accountant maakt een verslag over deze staat; in dat controleverslag staat meer bepaald of het verslag op een volledige, getrouwe en correcte wijze de actieve en passieve situatie van de VZW weergeeft.  
In principe moet het netto actief van de vennootschap, zoals het blijkt uit de staat opgesteld door de revisor of de accountant overeenkomstig wat hierboven gepreciseerd is, deel uitmaken van het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap of gestort worden op een rekening met onbeschikbare reserves. De wet voorziet daarenboven uitdrukkelijk dat het bedrag van het netto actief dat afkomstig is van de oorspronkelijke VZW niet het voorwerp kan vormen van een terugbetaling aan de vennoten of een verdeling, ongeacht de vorm ervan.

2. Er wordt een kopie van die verslagen en van het ontwerp tot wijziging van de statuten bij het samenroepen van de Algemene Vergadering van de leden gevoegd.
3. De Algemene Vergadering moet voldoen aan de aanwezigheids- en stemquorums:
  - ✗ Inzake de aanwezigheden: als 2/3 van de leden niet aanwezig of vertegenwoordigd zijn op de eerste vergadering, moet er een tweede vergadering opgeroepen worden die geldig kan beraadslagen ongeacht het aantal aanwezige leden, maar deze beslissing moet ter homologatie voorgelegd worden aan de Burgerlijke Rechtbank;
  - ✗ In verband met het stemquorum: over de beslissing tot omzetting zal slechts geldig gestemd worden als zij met eenparigheid van stemmen wordt aanvaard door de leden (effectieve) die aanwezig zijn op de Vergadering.
4. De omzetting wordt, op straffe van nietigheid geconstateerd door een authentieke akte. In die akte worden de conclusies van het verslag van de commissaris-revisor, van de revisor of de accountant overgenomen.
5. De omzettingsakte wordt volledig gepubliceerd: de statuten van de vennootschap met een sociaal oogmerk worden gepubliceerd door middel van uittreksels overeenkomstig de artikelen 67 tot 75 van het Wetboek van Vennootschappen.
6. De omzettingsakte, de statuten en de documenten die erbij gevoegd worden, worden binnen de veertien dagen vanaf de datum van de definitieve omzettingsakten ingediend op de griffie van de rechtbank van koophandel gevestigd in het gebied waar de vennootschap haar maatschappelijke zetel heeft.
7. De omzetting zal tegengeworpen kunnen worden aan derden vanaf de publicatie van de omzettingsakte in de Bijlagen van het Belgisch Staatsblad.

### Fiscaal luik

Merk op dat er bij deze omzetting vrijstelling wordt toegekend voor de registratierechten op het kapitaal dat gevormd wordt door het netto actief van de VZW.

## 2.6. Het statuut van zelfstandige

### 2.6.a. Inleiding

Dit statuut aansnijden in het kader van een werk over de sociale economie kan op het eerste zicht paradoxaal lijken. Het is waar dat de solidariteitswaarden die de sociale economie wil prijzen, tegenstrijdig zijn met het gangbare cliché van de individualistische zelfstandige.

In de praktijk bestaat er echter wel een verband tussen de zelfstandige en de sector van de sociale economie. Uit ervaring blijkt namelijk dat het vaak om een overgangsstatuut gaat, voor de onderneming opgericht wordt en de reeds behandelde statuten aangenomen worden. Deze overgangsfase biedt de toekomstige ondernemer de kans om zijn ontwerp "bedrijfsklaar" te maken en vooral om de leefbaarheid ervan te bepalen.

Andere gebruiken van dit statuut zijn ook denkbaar, meer bepaald aanvullend.

## 2.6.b. Definitie

Om de definitie beter te vatten, moet ook bepaald worden wat een loontrekkend werknemer is. De loontrekkende werknemer heeft een ondergeschikte rol. Hij voert een specifieke job uit, met de middelen die de werkgever ter beschikking gesteld heeft en krijgt daarvoor een reële en periodiek gegarandeerde vergoeding.

Overeenkomstig de sociologische benadering, kunnen wij stellen dat de zelfstandige werknemer een beroepsactiviteit uitoefent waarvoor hij niet aangeworven werd in het kader van een arbeidsovereenkomst of een statuut (ambtenaar). Hij neemt de beslissingen en draagt zelf alle risico's. Daarbij heeft hij geen vast werkschema en moeten zijn activiteiten de bewegingen van zijn zaken volgen.

Die eerste benadering kan vervolledigd worden door de fiscale benadering die ervan uitgaat *"dat iedereen die een beroepsactiviteit uitoefent die inkomsten kan creëren, zoals vermeld in de artikelen 23 en 30.2 van het wetboek op de inkomstenbelasting (winsten, baten, vergoedingen van de bestuurders en de actieve vennoten)"* beschouwd wordt als een zelfstandige.

Wij stellen vast dat er fundamentele verschillen bestaan tussen het statuut van loontrekkende en het statuut van zelfstandige. Die gaan vooral over:

- De band van ondergeschiktheid;
- Het gegarandeerde salaris;
- Het gebruik van werktuigen en arbeidsmiddelen.

## 2.6.c. Afgeleide statuten

### Zelfstandige in bijberoep

De personen die, naast hun zelfstandige activiteiten, gewoonlijk ook nog een andere beroepsactiviteit uitoefenen in een ander stelsel, kunnen beschouwd worden als zelfstandigen in bijberoep. Die activiteit moet overeenstemmen met de volgende voorwaarden:

- Als het gaat om loontrekkende arbeid, moet het werkschema ten minste 50 % bedragen van een volledig werkschema in dezelfde vennootschap of activiteitensector;
- Als het gaat om activiteiten in het onderwijs, zowel overdag als 's avonds, moet dat overeenstemmen met minstens 6/10 van een volledige uurrooster.

De zelfstandige in bijberoep moet geen bijdragen betalen als zijn beroepsinkomsten die samenhangen met deze activiteit lager liggen dan 1.048,84 € per jaar. Als zijn beroepsinkomsten als zelfstandige tussen 1.048,84 € en 2.283,52 € liggen, zal de sociale bijdrage berekend worden op het bedrag van 1.048,84 €, voor de jaren 1998 en 1999. Die spreiding werd afgeschaft vanaf 2000. Als die inkomsten hoger liggen dan 2.283,52 €, moet de zelfstandige in bijberoep dezelfde bijdragepercentages (16,70 %) betalen als een zelfstandige in hoofdberoep.

## Hulp

Als een zelfstandige een beroep doet op iemand van de familie (tot de tweede graad), wordt dat een helper. Dit statuut impliceert dat er moeten bijdragen betaald worden aan een sociale verzekeringskas voor zelfstandigen.

## Meewerkende echtgeno(o)t(e)

De meewerkende echtgeno(o)t(e) ontsnapt aan het sociaal statuut van de zelfstandigen. Hij/zij kan er echter wel toe toetreden op vrijwillige basis inzake de sector werkonbekwaamheid en moederschapsverzekering.

Zij zullen op termijn ook automatisch onderworpen zijn en dus beschermd. De Ministerraad heeft tevens maatregelen genomen op fiscaal vlak, als logisch gevolg van het sociaal statuut (betreffende de beroepskosten meer bepaald).

## 2.6.d. Fiscale behandeling

In tegenstelling tot de loontrekkende die onderworpen is aan het stelsel van de roerende voorheffing, betaalt de zelfstandige slechts na het vaststellen van de belastingen. Het voordeel van deze betaling a posteriori wordt gecompenseerd door een verhoging van de belastingen. Maar dat geldt niet voor de zelfstandige die zich als dusdanig voor de eerste keer installeert gedurende de drie eerste jaren van zijn activiteiten (met inbegrip van het jaar waarin hij begint). Vervolgens kunnen zij dit vermijden door “voorafbetalingen” te doen.

## Voor- en nadelen

Op basis van de definitie, konden wij reeds bepaalde voor- en nadelen constateren. Daarbij moet ook onderlijnd worden dat de sociale wetgeving bijkomende garanties biedt inzake pensioen, jaarlijkse vakantie, gezondheidszorg, uitkeringen bij ziekte, ongeval en werkloosheid, kinderbijslag en geboortepremies.

De voordelen kunnen verschillen op basis van het stelsel: loontrekkende of zelfstandige:

- Het pensioenstelsel van een zelfstandige is lager dan dat van een gesalarieerde. Het is mogelijk om te voorzien in een bijkomend pensioen om een vergelijkbare dekking te bekomen (vrij aanvullend pensioen, verzekering voor de bedrijfsleiders).
- De zelfstandige heeft geen jaarlijkse betaalde vakantie.
- Bij stopzetting van de activiteiten heeft de zelfstandige geen recht op een onmiddellijke werkloosheidsuitkering.
- De kinderbijslagen van de zelfstandige zijn minder hoog, vooral dan de bijslag voor het eerste kind en in mindere mate die voor het tweede kind.
- De gezondheidszorg voor de zelfstandige is beperkt tot de grote risico's. De “kleine risico's” vallen daar niet onder tenzij hij vrijwillig een bijkomende verzekering neemt.
- Bij ziekte zijn de termijn en het bedrag van de vergoeding die de zelfstandige krijgt in zijn nadeel. Verschillende verzekeringssystemen bieden u de kans om dit risico te ondervangen (verzekering “gewaarborgd inkomen”, “hospitalatieverzekering”).

De loontrekkende kan ook nog genieten van andere voordelen die zijn werkgever hem aanbiedt zoals groepsverzekering, dubbel vakantiegeld, dertiende maand, maaltijdcheques, enz.

De zelfstandige kan daarentegen zijn effectieve beroepskosten makkelijker aftrekken. De sociale bijdragen worden berekend op de geplafonneerde vergoedingen ( $\pm$  69.410 €). Hij kan genieten van bepaalde belastingverminderingen en bepaalde premies bekomen. De zelfstandige geniet van een sociale verzekering na een faillissement waardoor hij enkele sociale rechten kan behouden (sectorale verzekering en vergoeding, gezondheidszorg en kinderbijslagen) en het voordeel van een vergoeding, gedurende een bepaalde periode (een jaar) overeenkomstig de voorwaarden bepaald in het KB van 18 november 1996.

### 3.1. Financieel beleid

Een actief financieel beleid is noodzakelijk voor elke onderneming, ongeacht haar omvang. Ook als uw boekhouding wordt uitgevoerd door een extern boekhouder, is het aan te raden om zelf de financiële gegevens van uw onderneming mee op te volgen. Als ondernemer moet u niet noodzakelijk een financieel expert zijn, maar enige basiskennis is noodzakelijk om voldoende inzicht te verwerven in het financieel beheer.

#### 3.1.a. Het opstellen en opvolgen van budgetten

##### Plannen

De doelstellingen van de onderneming worden bepaald aan de hand van de opmaak van een budgettering waarin de streefcijfers van de onderneming worden vastgelegd.

Bij het opstellen van deze budgetten, worden best zowel de bedrijfsleiders als de medewerkers betrokken. De specifieke kennis van de medewerkers is meestal noodzakelijk voor het opstellen van een realistische prognose. Bovendien is het van belang dat alle medewerkers de vooropgestelde doelstellingen ondersteunen.

Opgelet: bij veranderende omgevingsfactoren moet de budgettering worden bijgesteld.

##### Meten

De resultaten van de bedrijfsactiviteiten moeten regelmatig worden gemeten: omzetcijfers, kosten,...

##### Vergelijken en bijsturen

De resultaten van de metingen moeten vervolgens op regelmatige basis worden vergeleken met de opgemaakte budgettering. Indien de werkelijke resultaten afwijken van de gebudgetteerde streefcijfers, moet worden onderzocht wat de oorzaak is van dit verschil zodat de bedrijfsvoering tijdig kan worden bijgesteld indien noodzakelijk.

Het is van belang dat de resultaten regelmatig worden vergeleken met de budgettering. Dit gebeurt best maandelijks of minstens per kwartaal, afhankelijk van de mate waarin de resultaten van de onderneming kunnen schommelen.

### 3.1.b. De financieringsmix

Een evenwichtige financiële structuur is van groot belang voor elke onderneming. De behoefte aan financiering kan op twee manieren worden ingevuld: met eigen vermogen of met vreemd vermogen. Het eigen vermogen bestaat voornamelijk uit zelffinanciering (reservering van ondernemingswinst) en de financiële inbreng van oprichters en aandeelhouders. Het vreemd vermogen wordt gevormd door de schulden van het bedrijf. Het is de taak van de ondernemer om een gezonde verhouding te vinden tussen eigen en vreemd vermogen.

Zorg ervoor dat uw onderneming over voldoende eigen vermogen beschikt.

De activa van uw onderneming kunnen dus op verschillende manieren gefinancierd worden. Voor elke vorm van investering bestaan er meestal verschillende alternatieven die elk hun eigen specifieke kenmerken hebben.

Vergelijk bij elke investering de verschillende concrete financieringsmogelijkheden en stem de duur van de financiering af op de duur van de investering.

Afhankelijk van de doelstellingen, kan voor de financiering onder meer beroep worden gedaan op volgende gangbare financieringsvormen:

- *Investeringskrediet*: krediet dat u volgens een vooraf bepaald terugbetalingplan afbetaalt. Deze kredieten worden meestal gebruikt voor investeringen en lopen op middellange tot lange termijn.
- *Kaskrediet*: kredietopening in rekening-courant zonder vooraf bepaald aflossingschema. Deze financieringsvorm dient vooral om tijdelijke liquiditeitstekorten op te vangen en is in principe niet voor investeringen bedoeld.
- *Leasing*: Dit is in principe niet echt een financieringsmethode maar een manier om te kunnen beschikken over bedrijfsmiddelen die u anders had moeten aankopen. Leasen is over het algemeen duurder dan kopen maar het economisch risico is meestal minder groot. Er bestaan tal van verschillende leasingformules. Het type leasingcontract dat de voorkeur geniet, wordt bepaald door de specifieke situatie van de onderneming. Verzamel informatie van de alternatieven voor een optimale keuze tussen kopen en de verschillende types leasingcontracten.

Een herschikking van de financieringsmix kan leiden tot een belangrijke daling van de financiële kosten en kan het risicoprofiel van uw onderneming verbeteren.

### 3.1.c. De liquiditeitsplanning

Het liquiditeitsplan vormt in principe het sluitstuk van de budgettering. Door een liquiditeitsplan op te maken kan u vooraf de verwachte kastekorten of kasoverschotten inschatten. Meestal kunnen terugkerende patronen worden vastgesteld in de inkomsten en uitgaven.

Aan de hand van het liquiditeitsplan kan u acties ondernemen om toekomstige betalingsproblemen te vermijden. Hiertoe kan bijvoorbeeld bijkomend geld worden geleend, een aantal rekeningen kunnen later worden betaald, de toegestane krediettermijnen kunnen worden ingekort of een aantal minder dringende aankopen kunnen worden uitgesteld.

Bouw voldoende marges in zodat onvoorziene tegenslagen kunnen worden opgevangen.

### 3.1.d. Het debiteurenbeleid

De financiële gezondheid van een onderneming wordt mee bepaald door het betalingsgedrag van de klanten. Indien de klanten laattijdig betalen, wordt de liquiditeitspositie van de onderneming aangetast waardoor de financiële verplichtingen op korte termijn in het gedrang kunnen komen.

Het is van belang dat u een relatieve zekerheid hebt over de tijdige betaling van uw klanten. Een efficiënt debiteurenbeheer is dan ook een noodzaak. Het debiteurenbeheer moet uiteraard afgestemd zijn op de specifieke kenmerken van de onderneming en de klanten.

Enkele elementen van een goed debiteurenbeheer:

- Bespreek de betalingsvoorwaarden vóór de feitelijke verkoop.
- Factureer onmiddellijk bij of na levering.
- Regel op voorhand een gespreide betaling bij langlopende orders.
- Win informatie in over de kredietwaardigheid van de klant vooraleer betalingsuitstel te verlenen.
- Contoleer regelmatig de debiteuren en hun betalingstermijn.
- Ontwikkel een opvolgingsprocedure en maak doordacht gebruik van de verschillende inningmiddelen (schriftelijke aanmaning, telefonische aanmaning of persoonlijk bezoek).

Tip: korting geven bij onmiddellijke betaling kan soms goedkoper zijn dan de kostprijs van de opvolging van een openstaande factuur.

## 3.2. Human Resources

### 3.2.a. Inleiding

Binnen ondernemingen van de sociale economie is de uitdaging van het personeelsbeleid niet alleen het verhogen van het rendement en de inzetbaarheid van de werknemers maar ook hun ontplooiing, met inbegrip van deze op de lagere echelons.

### 3.2.b. Werving en selectie

Een efficiënt personeelsbeleid begint aan de voordeur van uw onderneming. Werving en selectie van personeel dienen dan ook met de grootste zorgvuldigheid te gebeuren.

Overweeg vooraf goed wat u van uw toekomstige medewerkers verwacht. Leg dit vast in een **functieomschrijving** waarin u alle taken en verantwoordelijkheden omschrijft (zie cd-rom). Deze vormt meteen ook de basis van uw **personeelsadvertentie**. Zorg ervoor dat deze een aantrekkelijke en overzichtelijke vormgeving krijgt. Denk na over een sprekende koptekst en de elementen die de geschikte kandidaten ertoe kan aanzetten om te reageren. Vergeet vooral niet om juiste en voldoende gegevens over uw onderneming te vermelden. Vermeld een reac-

tieperiode (bijv. 2 weken) en hou in die periode iemand beschikbaar om vragen van sollicitanten te beantwoorden.

Na de reactieperiode kan u beginnen met het selecteren van de brieven. Dat is het eerste keuzemoment waarbij uw functieomschrijving goed van pas zal komen. Op basis van het feit of ze al dan niet aan deze criteria beantwoorden, bepaalt u immers welke kandidaten er uitgenodigd worden voor een **eerste gesprek**.

Tijdens dit gesprek komt het er opnieuw op aan om niet af te dwalen van de functieomschrijving en de kwaliteiten vereist om de job naar behoren uit te voeren, uitvoerig af te toetsen. Als u veel kandidaten met elkaar moet vergelijken moet u de gesprekken en de notities goed stroomlijnen en "reproduceerbaar" maken.

Met de meest geschikte kandidaten voert u een **tweede gesprek**. Om een duidelijker en objectiever beeld te krijgen kan u hierbij ook anderen betrekken. Verrijk uw beoordeling door items uit het eerste gesprek uit te diepen. Probeer het beeld dat u van de kandidaat hebt te vervolledigen zodat u een doordachte afweging kan maken.

Tijdens het **afsluitend gesprek** wordt er onderhandeld over de arbeidsovereenkomst. De inhoud gaat verder dan de hoogte van het salaris. Ook vormings- en doorgroeimogelijkheden kunnen aan bod komen.

Vergeet ten slotte ook niet om de procedure netjes af te handelen m.b.t. diegenen die uit de boot vielen. Kandidaten die heel wat tijd en energie staken in het doorlopen van een procedure hebben ten minste recht op een persoonlijke alinea in hun afwijzingsbrief.

### 3.2.c. Functioneringsgesprekken

De bedoeling van functioneringsgesprekken is het gezamenlijk zoeken naar methoden om het functioneren van de medewerker te verbeteren. Daarom is het belangrijk dat het gesprek een open en tweezijdig karakter heeft. Zowel de leidinggevende als de medewerker moeten hun oordeel kunnen geven over het functioneren en de aspecten die hiermee samenhangen. Doel is om de behoeften en de mogelijkheden van de medewerker en de onderneming beter op elkaar af te stemmen. Zo'n gesprek is beoordelend (het verleden) maar vooral ook plannend (de toekomst). Zo'n gesprek vindt best twee keer per jaar plaats (drie keer per jaar voor medewerkers in een proefperiode).

#### Vorbereiding

De leidinggevende bereidt het gesprek voor en brengt de betrokkene tijdig op de hoogte van datum, tijd en plaats. Beide kunnen een lijstje maken met aandachtspunten die op de dagorde komen.

#### Aandachtspunten

- De inhoud van de functie: welke taken werden verricht?
- De functie vervulling: hoe werden de taken vervuld?
- Bespreking van de doelstellingen en middelen van de werknemer in functie van de doelstel-

- lingen en middelen van de onderneming/afdeling.
- Checken van afspraken door beide partijen gemaakt tijdens vorige functioneringsgesprekken.
  - De onderlinge verhoudingen met de collega's.
  - De arbeidsomstandigheden.
  - Vorming en opleiding.
  - Toekomstperspectieven.

### Verslag

De leidinggevende maakt een verslag op waarin de besproken onderwerpen, de conclusies en de gemaakte afspraken worden vastgelegd. Beide betrokkenen ondertekenen het.

Enkele tips:

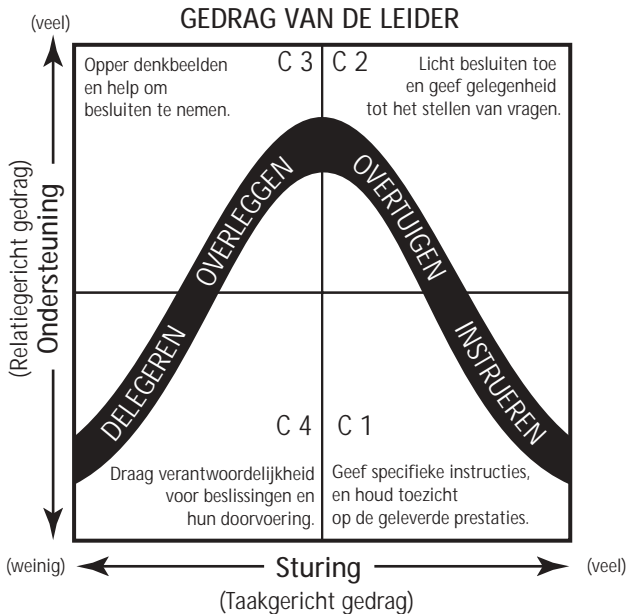
- Kies een rustige ruimte;
- Zorg dat de medewerker voldoende kans krijgt om het woord te voeren;
- Wacht niet tot er problemen opduiken vooraleer met functioneringsgesprekken te beginnen;
- Kom zelf mogelijke afspraken of beloftes na;
- Een goed gestructureerd gesprek duurt niet langer dan een uur.

### 3.2.d. Leiding geven

Leiding geven is het doelgericht beïnvloeden van een individu of een groep om de doelstellingen van een organisatie te bereiken. Tot voor enkele jaren werd aangenomen dat er twee types van leiderschap bestonden: het autocratische en het democratische. In het eerste geval gaat het om leidinggevendenden die hun medewerkers precies vertellen van zij van hen verwachten, zelden hun beslissingen toelichten of de mening van anderen vragen. Aan de andere kant geven de democratische leiders hun medewerkers zo veel mogelijk informatie opdat ze zelf de beslissingen kunnen nemen om hun doelstellingen te bereiken. Naarmate men meer managers observeerde kwam men evenwel tot de vaststelling dat de vlaggen "autocratisch" en "democratisch" de lading niet dekten. Daarom ruimden deze begrippen de baan voor de meer verfijndere termen "sturend taakgericht gedrag" en "ondersteunend relatiegericht gedrag", waarbij de eerste de nadruk legt op de plichten en de verantwoordelijkheden van de medewerkers en ze instrueert wat, hoe, waar en wanneer zij een opdracht moeten uitvoeren.

De ondersteunende leider stimuleert daarentegen het tweerichtingsverkeer, luistert, moedigt aan en scheidt de nodige voorwaarden opdat de medewerkers zelfstandig hun taak kunnen uitvoeren.

Onderzoekers deden de merkwaardige vaststelling dat sommige managers uiterst succesvol waren door veel sturing te geven terwijl anderen hun succes te danken hadden door het bieden van veel ondersteuning. Anderen scoorden dan weer goed door tegelijk sturend én ondersteunend op te treden of omgekeerd weinig sturing én ondersteuning te bieden. Die vaststellingen maakten een beter raamwerk noodzakelijk: het model van het situationeel leiding geven was geboren. Dit stoelt op het principe dat er niet zoiets bestaat als dé unieke vorm van leiding geven maar dat er vier basisstijlen bestaan die toegepast worden volgens het competentieniveau van de medewerker.



C4: In vele gevallen beschikken medewerkers over meer kennis van zaken met betrekking tot specifieke taken dan hun directe chef. In deze gevallen is een **geringe mate van sturing en ondersteuning nodig**.

C1: Dit is het andere uiterste: in sommige gevallen kan een medewerker incompetent zijn om een (nieuwe) opdracht uit te voeren: u zal dan **veel moeten sturen** en aangeven, zeggen wat voor werk er moet gedaan worden en waar, wanneer en hoe. Bovendien zal u **veel ondersteuning** moeten geven om het werk correct te laten uitvoeren.

Uiteraard bevinden de meeste medewerkers zich ergens tussen deze twee uitersten.

C2: Dit zijn medewerkers die niet over de noodzakelijke kennis of vaardigheden beschikken om een (nieuwe) opdracht uit te voeren maar wel gemotiveerd zijn om een taak correct uit te voeren. Zij hebben **weinig ondersteuning** maar wel een **hoge mate van sturing** en richtlijnen nodig.

C3: Dit zijn medewerkers die een vrij hoog competentieniveau hebben maar te weinig motivatie of zelfvertrouwen hebben. Deze hebben behoefte aan **weinig sturing** veel richtlijnen maar hebben **wel ondersteuning** en aanmoediging nodig.

Uiteraard kan dit model enkel succesvol toegepast worden indien de verantwoordelijke een inspanning wil doen om inzicht te verwerven in de behoeften van zijn medewerkers en bereid

is om zijn gedrag hieraan aan te passen. Naarmate de taakspecifieke competentie van mensen evolueert, zullen hun behoeften m.b.t. het leiderschap mee veranderen.

### 3.3. Marketing

Marketing wordt vaak beschouwd als het geheel van reclame- en promotietechnieken in de onderneming. Hoewel ze zich daadwerkelijk met deze thema's bezighoudt, vervult ze vandaag een veel ruimere rol, zowel voor als na de verkoop van het product (of de dienst). Het "marketing management" is een echt strategisch planningsinstrument dat de klant een centrale plaats in de activiteit van de onderneming geeft.

#### 3.3.a. Marketing en sociale economie

Marketing druist er niet tegen in, wel integendeel: ze maakt het mogelijk om de waarden waarvoor de onderneming staat, ethische en sociale waarden inbegrepen, klaar en duidelijk over te brengen via een aantal beheerskeuzen: niet alleen op het vlak van reclame, maar ook wat betreft de keuze van distributienetwerken, het prijsbeleid, de dienst na verkoop, enz.

Naast het klassieke "hoe kunnen we zo veel mogelijk geld verdienen op de rug van een maximum aan klanten", kan marketing op heel wat andere vragen antwoorden:

- Welke distributiemiddelen moeten we gebruiken om het product toegankelijker te maken of de klantenservice te verbeteren?
- Welke service moeten we verlenen om het gebruik van het product te vergemakkelijken?
- Wat moeten we doen om het product betaalbaar te maken voor weinig koopkrachtige klanten?

Maar, meer dan dat, laat de toepassing van een deskundig marketingbeleid eerst en vooral toe het voortbestaan van de onderneming via haar rentabiliteit te verzekeren. Zonder een evenwichtige balans is het haar immers onmogelijk om haar opdrachten in het kader van de sociale economie ten volle te vervullen!

Zoals alle andere ondernemingen ondergaan de sociale economiebedrijven de wetten van de markt en de concurrentie. Er is dan ook geen sprake van dat men het zonder de beheersinstrumenten zou kunnen stellen waarvan de concurrenten gebruik maken. Integendeel, de sociale economie legt zichzelf vaak nog bijkomende verplichtingen van sociale of ethische aard op die heel wat kosten meebrengen: ze moet dus bijzonder goed bestuurd worden om de concurrentie aan te kunnen met wie zich niet om specifieke waarden bekommert.

Het is noodzakelijk voor een onderneming om in termen van markt, klanten en verkopers te denken en niet meer alleen in termen van "te verkopen product". Het komt erop aan te vermijden dat een "goed product" ondanks zijn "waarde" geen kopers vindt (of onvoldoende kopers, of geen kopers tegen een voldoende hoge prijs om de rentabiliteit te verzekeren)!

### 3.3.b. Marketing management, een globaal beheersinstrument

Marketing management is het volledig afstemmen van de bedrijfsstrategie op de markt. Bijvoorbeeld: het volstaat niet na te gaan welke klanten kunnen geïnteresseerd zijn in uw product of dienst. Beter is uit te zoeken welk segment van die geïnteresseerde klanten zo goed mogelijk door de onderneming kan bediend worden, afhankelijk van haar capaciteiten op het vlak van productie, distributie, opslag, vervoer, administratief beheer...

### 3.3.c. Het marketingplan, een strategisch planningsinstrument

Het instrument om dit beheer te bepalen en te plannen is het marketingplan.

Het duidt voor elk "product/marktkoppel" de te bereiken streefcijfers aan, evenals de strategie en het actieplan waarvan zal gebruik gemaakt worden om ze te bereiken. En dit alles op concrete wijze: wie doet wat, wanneer en met welke middelen...?

Meestal bestaat dit er hoofdzakelijk in om projecten op papier te zetten die reeds gerijpt zijn in het hoofd van de bedrijfsleider of van een handvol mensen rondom hem, vooral als het om kleine structuren gaat.

Het onder woorden brengen van projecten kan eventuele tegenstrijdigheden in de gemaakte keuzen aan het licht brengen.

Het verplicht de betrokkenen om de onderlinge coherentie van de te bereiken doelstellingen en de beschikbare middelen (financiers, mensen, technieken,...) na te gaan, waardoor tijdig correcties kunnen aangebracht worden.

De realisatie van een marketingplan brengt de verplichting mee om het hele personeel erbij te betrekken en over eenieders functies en doelstellingen na te denken. Het kan dus een goede gelegenheid zijn om naar meer samenwerking te streven.

### 3.3.d. Elementen van marketing

#### De marktstudie

Een marktstudie is onontbeerlijk om met een nieuwe activiteit te beginnen: ze brengt de behoeften van de cliënteel in kaart en laat toe om realistische budgetvooruitzichten op te stellen, waarvan de concrete realisatie te controleren valt.

Belangrijke informatie heeft betrekking op de concurrentie (wie zijn uw concurrenten, met welke producten en in welke segmenten?), de toegepaste prijzen, de noden van de klanten en de wijze waarop ze die op dit ogenblik bevredigen, de koopgewoonten (waar, wanneer, hoeveel en hoe vaak kopen ze?).

Haar rol beperkt zich echter niet tot de start van een nieuwe activiteit: marktontleding moet voortdurend en op gestructureerde wijze gebeuren opdat de onderneming goed mee zou evolueren met de vraag van de klanten en het aanbod van de concurrenten.

De instrumenten zijn zeer gevarieerd en moeten behoedzaam gehanteerd worden: vragenlijsten geven goede kwalitatieve aanduidingen maar vereisen veel omzichtigheid bij het maken van kwantitatieve extrapolaties: voor betrouwbare resultaten met massale verbruiksproducten mogen er bijvoorbeeld geen statistieken opgesteld worden met minder dan 3.000 testpersonen!

Als de middelen u ontbreken om een beroep te doen op specialisten, geef dan de voorkeur aan directe acties die u zelf kan voeren en die een grote hoeveelheid aanvullende informatie over de markt en de klanten zullen verschaffen.

Een degelijke kennis van zijn markt moet een segmentatie mogelijk maken van de potentiële klanten volgens de criteria die ze gemeen hebben, hetzij geografisch, hetzij in verhouding tot hun sociale en beroepscategorie, hun leeftijd of zelfs hun smaak. De gekozen marketingstrategie wordt immers geïmplementeerd ten opzichte van een product/markt koppel dat vooraf uitgepikt werd omwille van zijn sterk potentieel.

### De marketingmix

De marketingstrategie van de onderneming komt concreet tot stand via de marketingmix: het geheel van elementen dat het aanbod van de onderneming op de markt vormt.

Ze worden meestal onderverdeeld in vier subgroepen, die men de "4 P's" noemt:

- Product:** Kenmerken, opties, maten ...  
Kwaliteit  
Stijl  
Merken  
Waarborgen en Dienst na verkoop
- Prijs:** Tarief  
Kortingen  
Betalingsvoorwaarden
- Promotie:** Verkopers  
Reclame en communicatie  
Direct marketing  
Public relations
- Plaats (distributie):** Distributiekkanalen  
Klandiziezones  
Verkooppunten  
Handelslogistiek (magazijnen en vervoer).

Sluitstuk van het marketingplan is een evaluatie van de bekomen resultaten in vergelijking met de vooropgestelde doelstellingen waarna het beleid eventueel kan bijgestuurd worden.

## 3.4. Organiseren, beheren, plannen

De begrippen 'management' en 'bedrijfsorganisatie' bestrijken zeer uiteenlopende gebieden en vormen het onderwerp van een niet aflatende stroom aan nieuwe theorieën. Om zich daarvan te overtuigen volstaat het de in de boekhandel beschikbare literatuur even te doorbladeren. Dat is overigens de beste manier om een naslagwerk te vinden dat u aanspreekt en dat als gids kan dienen bij uw pogingen om de onderneming op alle niveaus te organiseren.

Er is hier dan ook geen sprake van om een volledige catalogus met aanbevelingen voor een goede organisatie samen te stellen, maar wel om gewoon het belang te benadrukken van sommige succesfactoren, waarvan de toepassing de onderneming doorgaans in de goede richting duwt.

### 3.4.a. Het werk binnen het bedrijf structureren

Of het nu gaat om de productie van goederen, het verlenen van diensten of een administratieve of commerciële afdeling, de te vervullen taken moeten logisch in elkaar passen en mekaar aanvullen en dat binnen een vooraf vastgestelde planning.

De opbouw van een organigram en het regelmatig nazicht ervan maken het mogelijk de taak- en rolverdeling binnen het bedrijf te verduidelijken en na te gaan of iedereen wel de juiste man (of vrouw) op de juiste plaats is. Dat is een basisgegeven dat vaak verwaarloosd wordt omdat het beschouwd wordt als een intuïtieve verworvenheid van alle medewerkers... een praktische formalisering ervan in samenwerking met het hele bedrijfsteam kan vaak voor verrassingen zorgen en de aanzet vormen tot een bespreking en verduidelijking van eenieders functie.

Het kan ook een goede gelegenheid voor de ondernemer en de eventuele bedrijfskaders zijn om na te denken over de delegermechanismen op het vlak van de taken, de besluitvorming en de verantwoordelijkheden.

Het begrip 'hiërarchie' kan op een constructieve en niet noodzakelijk dwingende manier opgevat worden. Het is gemakkelijker en bevredigender om met klaar en duidelijk afgebakende doelstellingen, prerogatieven en verantwoordelijken te werken dan in het ongewisse te blijven. Dat belet dat men het resultaat van zijn werk kan laten gelden en zorgt voor meer frustratie dan efficiëntie.

### 3.4.b. Timemanagement

Aan elke notie van organisatie is een tijdselement verbonden: productietermijnen, leverings-termijnen, administratieve en financiële verplichtingen moeten nageleefd worden. De uiterste datums respecteren betekent voorzien, anticiperen en keuzen maken in verband met de prioriteiten. Modellen van kwantitatieve beheerstechnieken kunnen in die zin enige hulp bieden (PERT-methodes, Just in time, enz.)

Tijdsbeheer komt niet alleen kijken bij de planning van de productie, maar ook bij de persoonlijke organisatie van het werk op alle bedrijfsniveaus.

Er bestaan op dit gebied instrumenten en vormen die tastbare resultaten opleveren in termen van arbeidsrendement: agenda's, delen van computerbestanden, lijst van dringende en belangrijke taken, beheer van de vergaderingen, zijn even zovele concrete hulpmiddelen voor alle medewerkers van de onderneming.

Het tijdsaspect is ook verbonden aan het achteraf controleren van en nadenken over de acties die de onderneming al dan niet met succes gevoerd heeft.

Iedere onderneming heeft haar eigen tijdscyclussen, afhankelijk van haar productievereisten, de kenmerken van haar markt (seizoensgebondenheid, algemene economische conjunctuur). Het is vaak nuttig om zich bewust te worden van deze cyclussen en regelmatig de stand van zaken op te maken in een constructief streven naar prestatieanalyse.

### 3.4.c. Hulpmiddelen

Op alle gebieden van beheer en organisatie bestaan er hulpmiddelen die rechtstreeks op de markt te krijgen zijn of aan uw specifieke behoeften kunnen aangepast worden.

De informatica is heden ten dage het treffendste voorbeeld daarvan: een goed aan uw activiteit aangepast systeem zal de efficiëntie van de mensen verhogen. Noteer dat vrije softwareoplossingen vandaag een combinatie zijn van soepele ontwikkeling, computerveiligheid en geringe kosten. (zie cd-rom)

### 3.4.d. Grijszelle gebruiken

Alle bekwaamheden kunnen niet in één bedrijf verenigd worden, maar er bestaan ook adviesdiensten op bijna elk gebied. Die kunnen u zeer interessante oplossingen aanreiken, op voorwaarde dat u kritisch en veeleisend blijft bij de toepassing van hun voorstellen. Het is dus beter altijd een minimum aan informatie en bekwaamheid op het gebied in kwestie te hebben, via het lezen van gespecialiseerde werken, opzoeken op het web en de vakpers. Deze informatie zal uw medewerkers op z'n minst waakzaam doen blijven en u soms in staat stellen de relevantie van hun oplossingen te beoordelen.

### 3.4.e. Productiebeheer

Productiebeheer is een zeer gespecialiseerd vakgebied dat mechanische kennis (machines en werktuigen) combineert met begrippen zoals bekwaamheid (vakmanschap) en rentabiliteit (productiviteit). Het vereist een zeer groot technisch inzicht bij de analyse, waarbij gebruik wordt gemaakt van metingen, berekeningen, het zoeken naar de juiste hulpmiddelen en technieken. Dat zijn specifieke bekwaamheden waarnaar men tot elke prijs moet op zoek gaan

onder het interne personeel of in externe inbreng via leveranciers of consultants.

De "dienstenproductie" ontsnapt niet aan de noodzaak om de activiteiten zo goed mogelijk te rationaliseren ten einde de rentabiliteit van de onderneming te verzekeren.

### 3.4.f. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorgprocessen die op gezet werden voor de toekenning van de ISO-certificaten of door analyses van het EFQM-type (European Foundation for Quality Management) bieden een zeer doorgedreven methodologie om een onderneming te beheren. Zelfs al is men niet noodzakelijk geïnteresseerd in het eindcertificaat, dan nog kan het volgen van de opeenvolgende logische stappen zeer bevredigende resultaten opleveren.