



Sleutel 2: coöperatief ondernemen in de kinderopvang

Stel je voor dat je de sleutels hebt van je eigen kinderopvang. Dat je als vader of moeder of als medewerker altijd binnen kunt lopen en mee instaat voor het reilen en zeilen in de opvang. Of dat je als betrokken partner (als ouder, als organisatie of bedrijf, ...) mee kunt denken over de kinderopvang in de buurt.

Welkom bij **coKO**, een project waarin VBJK en Coopburo drie sleutels ontwikkelden voor (coöperatieve) oudercrèches:

1. Het wat, waarom en hoe van oudercrèches.
2. Coöperatief ondernemen in de kinderopvang. Hoe doe je dat? Lukt dat met een oudercrèche?
3. Startersadvies, regelgeving Kind&Gezin en nog meer pedagogiek voor oudercrèches.

Wat voorligt, is de uitwerking van de tweede sleutel: **Coöperatief ondernemen in de kinderopvang**. Want wat is een goede organisatiestructuur voor je oudercrèche? Je kunt het oprichten als een vzw, maar je kunt ook overwegen om te starten als een coöperatie.

Colofon

Deze handleiding kadert in het project **coKO**. Dat letterwoord staat voor **co**öperatieve **kinderopvang**. En ook voor **kinderopvang** die ouders mee vormgeven, met andere woorden opvang waarin ouders en professionals werken in **co-constructie**. **coKO** combineert oudercrèches en coöperatieve kinderopvang. **coKO** wil hierover informeren en wil dit stimuleren. **coKO** is een gezamenlijk project van VBJK en Coopburo.

© 2012 VBJK-Coopburo. Uit deze handleiding mag onbeperkt geciteerd worden, mits de juiste bronvermelding:

Rutgeerts, E. (2012). *Handleiding oudercrèches*. Gent-Leuven: VBJK-Coopburo



Inhoudstafel

Colofon	2
Inhoudstafel	3
1. Coöperatief. Wablief?	4
1.1 Het jargon	4
1.2 Wie is wie?	5
1.3 Typisch voor een coöperatie	5
1.4 Types van coöperaties.....	7
2. Een mooie combinatie	8
2.1 Gelijkgestemd.....	8
2.2 Maatwerk.....	9
2.2.1 Stem los van centen	9
2.2.2 Spelen met statuten.....	10
2.3 Kapitaal.....	13
2.4 Maatschappelijk verantwoord	13
3. Ontwerp. En hou rekening met	15
3.1 Die ouders toch!	15
3.2 Op de koop toe.....	17
3.3 Een koepelorganisatie.....	17
4. Bronnen.....	18
5. Bijlage: lessen uit het buitenland	20
5.1 <i>Associations</i> en vzw's met coöperatieve principes	20
5.2 Werknemers zijn coöperant bij kinderdagverblijven.....	20
5.3 Coöperatieve oudercrèches bestaan!	21



1. Coöperatief. Wablief?

Een coöperatie is een organisatievorm die je toelaat om coöperatief te ondernemen. Een 'coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid' (vaak afgekort als cvba) is bij uitstek geschikt als rechtsvorm om coöperatief te ondernemen. Daarnaast heb je nog andere rechtsvormen. De meeste gekende – zeker in de sector kinderopvang – is de vzw: 'vereniging zonder winstoogmerk'.

In de officiële definitie van een coöperatie staat dat je met deze ondernemingsvorm 'gezamenlijk voordelen kunt realiseren die door louter individuele inspanningen niet, of niet in dezelfde mate, gerealiseerd kunnen worden'.

Met andere woorden, mensen die zich samen verenigen in een coöperatie geloven dat het geheel meer is dan de som van de delen. Een gemeenschappelijke aanpak biedt immers veel voordelen: de verantwoordelijkheid wordt gedeeld, de investering en de winsten ook. Mensen die op die manier de handen in elkaar slaan, proberen via een coöperatie samen een surplus te creëren: voor zichzelf, elkaar en hun omgeving.

Die meerwaarde kun je ook met coöperatieve kinderopvang realiseren. Het surplus op individueel niveau is duidelijk: vennoten kunnen middelen investeren in opvangorganisaties en kunnen hiervoor desgevallend een dividend uitgekeerd krijgen; gebruikers kunnen met hun kind terecht in kwaliteitsvolle opvang.

Het surplus op maatschappelijk niveau is er zeker en vast ook dat je kwaliteitsvolle kinderopvang realiseert in tijden waarin een groot tekort is aan opvangplaatsen. Je doet dit niet uitsluitend op een winstgedreven manier maar veel meer bewust, met een sociaal en pedagogisch waardevol project.

1.1 Het jargon

We hadden het al even over de vennoten en de gebruikers van een coöperatie. Hoe coöperatief ondernemen in elkaar zit, kun je beter vatten als je wat moeilijke woorden onder de knie hebt.

- **Algemene Vergadering (AV):** het hoogste beslissingsorgaan waarvan alle vennoten deel uitmaken. De AV keurt de jaarrekeningen goed, geeft kwijting aan de bestuurders en benoemt en ontslaat de bestuurders.
- **Cvba:** de afkorting van 'coöperatieve vennootschap met burgerlijke aansprakelijkheid', de rechtsvorm voor coöperatieve ondernemingen.
- **Dividend:** een vergoeding aan de vennoten voor het kapitaal dat zij inbrachten; de coöperatie kan dit uitkeren wanneer ze het boekjaar eindigt met winst. Of er al dan niet een dividend kan uitgekeerd worden, staat in de statuten, de hoogte van het dividend wordt finaal beslist door de AV.
- **Gebruiker:** maakt gebruik van de dienstverlening van de coöperatie en is bij voorkeur maar niet noodzakelijk ook lid/vennoot van de coöperatie.
- **Lid/leden:** vinden we vooral terug bij vzw's maar kan ook gebruikt worden als synoniem voor vennoot, zie vennoot.
- **Raad van Bestuur (RvB):** wordt verkozen door de Algemene Vergadering en kan bestaan uit vennoten en uit externe personen.



- **Ristorno:** vergoeding voor alle vennoten in verhouding tot de transactie met de coöperatie, m.a.w. een vergoeding voor vennoten volgens de mate waarin zij van de dienst gebruik maken – zoals bij een klantenkaart; de coöperatie mag dit uitkeren maar moet niet (zie statuten).
- **Sociaal oogmerk:** Een cvba-so, een coöperatie met sociaal oogmerk, verschilt niet zoveel van andere coöperaties, maar kiest er wel uitdrukkelijk voor om in de statuten bijkomende voorwaarden op te nemen die benadrukken dat de coöperatie niet in eerste instantie gericht is op de verrijking van haar vennoten maar op de realisatie van sociale doelstellingen. De meest belangrijke consequentie van het vso-statuut is dat de opgebouwde reserves gebruikt moeten worden om het doel te realiseren en dat ze nooit uitgekeerd worden aan de vennoten.
- **Sponsor:** heeft geen aandeel in de coöperatie en is geen lid van de Algemene Vergadering, maar brengt wel financiële middelen in de onderneming, vaak in ruil voor zichtbaarheid.
- **Statuten:** notariële akte waarin de visie en missie van de onderneming omschreven staan, alsook een aantal organisatorische bepalingen en wettelijke afspraken (bijvoorbeeld samenstelling Raad van Bestuur, kostprijs van een aandeel, wordt er wel of geen dividend uitgekeerd, enzovoort). Een coöperatie heeft een enorme vrijheid bij het opstellen van de statuten (zie 2.2: maatwerk).
- **Vennoot:** heeft minstens één aandeel in de coöperatie en is lid van de Algemene Vergadering. Aan een vennoot kan een dividend uitgekeerd worden; dit mag maar moet niet.
 - gebruiker-vennoot: een gebruiker met een aandeel, in de kinderopvang bijvoorbeeld 'ouder-vennoot' (daarnaast kunnen er ook ouders zijn zonder aandeel)
 - werknemer-vennoot: een werknemer met een aandeel, in de kinderopvang bijvoorbeeld 'begeleider-vennoot' (daarnaast kun je ook begeleiders zijn zonder aandeel)

1.2 Wie is wie?

Een coöperatie betreft altijd een heleboel mensen in de onderneming. Zoals je in het jargon al kon lezen zijn er vennoten en gebruikers met elk hun eigen functie. Al kun je deze functies ook combineren. In de kinderopvang bijvoorbeeld kan een coöperatie er zo uit:

	Gebruiker	Werknemer	Niet-gebruiker
Vennoot (minstens 1 aandeel)	Ouder-vennoot	Begeleider-vennoot	Vennoot
Niet-vennoot (geen aandeel)	Ouder	Begeleider	Externe financier

Bij het ontwerpen van je coöperatie (zie hoofdstuk 3) denk je hier best over na. Wat is in de concrete werking het verschil tussen een ouder-vennoot en een ouder-gebruiker? Is er op de werkvloer een verschil tussen een begeleider-vennoot en een begeleider? Of werk je deze verschillen in de dagelijkse praktijk beter weg? Later meer daarover, zie 3.1.

1.3 Typisch voor een coöperatie

Nu je de algemene definitie kent en de woordenschat van een coöperatie, kun je je verder onderdompelen in het coöperatieve ondernemen. Dit zijn de zeven belangrijke **principes** die door het International Co-operative Alliance werden opgesteld (ICA, 2012):

- **Vrijwillig en open lidmaatschap: mensen treden vrijwillig en gemakkelijk toe.** Coöperaties zijn vrijwillige organisaties van mensen. Ze zijn toegankelijk voor iedereen die diensten wil



afnemen en alle verplichtingen van het lidmaatschap op zich wil nemen. Er is geen discriminatie naar ras, sociale status, politieke of religieuze overtuiging.

- **Democratische controle door de leden: de leden nemen deel aan het bestuur.** Coöperaties worden democratisch bestuurd door de leden. Zij nemen actief deel aan de beleidsbepaling en het beslissingsproces. Er is een systeem van inspraak. Zie ook 2.2.1.
- **Economische participatie door de leden: de leden zitten mee in het economische proces.** Leden dragen niet alleen billijk bij tot het kapitaal van hun vennootschap. Zij krijgen ook een redelijke vergoeding voor hun inbreng. Wat niet uitgekeerd wordt, dient om de coöperatie uit te bouwen, om een korting uit te keren of voor andere doeleinden die de leden hebben goedgekeurd. Noot: niet alle gebruikers (niet alle ouders in jouw kinderopvang) hoeven leden te zijn.
- **Autonomie en onafhankelijkheid: de coöperatie blijft autonoom.** De uiteindelijke controle over de coöperatie ligt bij haar leden. Dit geldt zelfs wanneer zij samenwerkt met partners, zoals de overheid of een externe financier. De coöperatie moet altijd onafhankelijk blijven en haar toekomst zelf bepalen. Anders verstart ze en verdwijnt ze uiteindelijk.
- **Onderwijs, vorming en informatieverstrekking: de coöperatie vormt en informeert leden en publiek.** Coöperaties zorgen voor vorming en opleiding van de leden, hun vertegenwoordigers, het management en de medewerkers. Zij verstrekken ook ruime informatie over de kenmerken en de voordelen van de coöperatieve beweging aan het publiek, vooral aan jongeren en opinieleiders.
- **Coöperatie tussen coöperaties: coöperaties werken met elkaar samen.** Coöperaties werken samen om de belangen van hun leden maximaal te dienen. Ze doen dit lokaal, regionaal, nationaal en internationaal. (Dit gebeurt bijvoorbeeld in de Italiaanse coöperatieve kinderopvang, zie bijlage).
- **Aandacht voor de gemeenschap: coöperaties zijn nauw betrokken bij de gemeenschap.** Coöperaties helpen de gemeenschap ontwikkelen waarin ze actief zijn, volgens de krachtlijnen die de leden goedkeuren. De coöperatieve waarden en principes vormen de basis voor de praktijk. Hoe nauwer die praktijk aansluit bij de theorie, des te beter speelt de coöperatie in op de noden en behoeften van de leden. De waarden en principes worden dan immers tastbaar en reëel. (Oudercreches proberen dit ook door aandacht te hebben voor de buurt en te werken aan toegankelijkheid voor elke familie. Zie ook sleutel 1 en 3).

Die unieke kenmerken van een coöperatie leiden qua ondernemerschap welhaast automatisch tot een paar troeven:

- **Lokaal verankerd kapitaal.** De investeringen zijn afkomstig van de achterban, van vennoten (aandeelhouders), het verzamelde kapitaal is hierdoor lokaal verankerd. Voor elke belangrijke



beslissing is het akkoord nodig van de vennoten: omdat het eigen middelen zijn, zorgen zij voor goed beheer.

- **Een grote betrokkenheid.** Vennoten en gebruikers investeren in de eerste plaats tijd en energie in de coöperatie omwille van de visie en missie. Vanuit overtuiging participeren zij met een grote persoonlijke betrokkenheid.
- **Stem staat los van centen.** De zeggenschap van vennoten is niet noodzakelijk gekoppeld aan de financiële inbreng (zie ook 2.2).
- **Het doel is belangrijker dan de winst.** In de eerste plaats word je vennoot omdat je in het project van de coöperatie gelooft. Winst maken komt slechts op de tweede plaats.
- **Maatwerk.** Bij het opstellen van de statuten van een coöperatie is er veel juridische vrijheid.
- **Sociaal oogmerk.** Bij een cvba-so, een coöperatie met sociaal oogmerk, wordt het sociale doel verankerd in de statuten en is de winst die kan uitgekeerd worden aan de vennoten beperkt: er is een dividend van maximaal 6 % (zie verder 2.3).

1.4 Types van coöperaties

Er bestaan verschillende soorten coöperatieve ondernemingen: consumentencoöperaties, producentencoöperaties en werknemerscoöperaties. Heeft jouw onderneming verschillende stakeholders, zoals wel vaker gebeurt in de kinderopvang, dan spreken we over een **multistakeholderscoöperatie**.

Jouw coöperatieve kinderopvang bestaat dan uit meerdere betrokken partijen: bijvoorbeeld de ouders (vennoot en/of gebruiker), de werknemers (vennoot of niet?), sociale organisaties, inrichtende machten (bijvoorbeeld van scholen), lokale besturen, externe financiers, enzovoort. Sommige van deze partners kunnen bijvoorbeeld een gebouw ter beschikking stellen.



2. Een mooie combinatie

Het lange stuk theorie hierboven over coöperaties heb je nodig om te begrijpen wat coöperatief ondernemen voor een oudercrèche kan betekenen. We zetten hiervoor vier argumenten op een rijtje.

2.1 Gelijkgestemd

In sleuteldocument 1 kon je al lezen wat een oudercrèche is: een vorm van kinderopvang waarbij ouders betrokken zijn in de dagelijkse werking (samen leven, mee doen) en in de algemene organisatie en het beleid (samen denken, mee beslissen). Het basisprincipe van een oudercrèche (elke ouder maakt deel uit van de organisatie) sluit nauw aan bij de filosofie van coöperatief ondernemen. Oudercrèches en coöperaties baseren zich allebei op participatieve en democratische principes. Sterker nog, een coöperatie is dé ondernemingsvorm voor democratische besluitvorming (Gijssels en Van Opstal, 2010). De rol en de stem van aandeelhouders wordt immers structureel vastgelegd in de statuten. Zet je je oudercrèche op als een coöperatie waarin ouders ook vennoten zijn, dan garandeer je echt de plaats die ouders in je kinderopvang in de dagelijkse werking en in het algemeen beleid innemen: dat wordt verankerd door de statuten.

ACEPP, de koepel voor *crèches parentales* in Frankrijk, heeft, in tegenstelling tot de Italiaanse kinderopvang, weinig tot geen oudercrèches die de vorm van een coöperatie hebben aangenomen, maar formuleert wel duidelijk richtlijnen die aansluiten bij het coöperatieve gedachtegoed. In hun omschrijving van de ideale oudercrèche (2011) staat frappant op nummer één: 'de ondernemingsvorm garandeert de samenwerking tussen ouders en professionelen.' Bovendien ...

- De ondernemingsvorm is niet lucratief;
- In het bestuur hebben de ouders de grootste beslissingsmacht. Dit wordt gegarandeerd door de statuten;
- Het bestuur houdt de vinger aan de pols bij ouders die niet in het bestuur zetelen. Er is een participatieve democratie;
- Het kinderopvanginitiatief heeft een open en constructieve dialoog met financiële partners en overheden. (ACEPP, 2011)

Een oudercrèche die zich wil organiseren volgens bovenstaande principes, kan dit in België realiseren via een coöperatie:

- Een cvba-so, de coöperatie met sociaal oogmerk, heeft bijvoorbeeld een beperkte winstmarge en stipuleert dat winst terug geïnvesteerd moet worden in de organisatie. Zie ook 2.3.
- De beslissingsmacht van ouders kun je vastleggen in de statuten. Dankzij het maatwerk van een coöperatie kun je bepalen in welke mate, hoe, door wie, ... de stem van de ouders vertegenwoordigd wordt. Zie ook hieronder bij 2.2.



2.2 Maatwerk

Een tweede argument om voor je oudercrèche een coöperatie te overwegen, is het maatwerk van coöperatief ondernemen. Je kunt de statuten zo aanpassen dat je onderneming echt de vorm aanneemt die het beste bij jouw oudercrèche past. Met jouw opvang kun je dus zelf bepalen hoeveel een aandeel kost, of er winst wordt uitgekeerd en hoeveel, hoe de Raad van Bestuur wordt samengesteld, enzovoort.

2.2.1 Stem los van centen

Het belangrijkste aspect aan het maatwerk is allicht het principe dat zeggenschap bij coöperaties niet gelijkloopt met de financiële inbreng.

Voor de stemrechten op de **Algemene Vergadering** zijn er twee mogelijkheden. Je kunt kiezen voor de formule **één aandeel, één stem** met de beperking dat niemand meer heeft dan 10 % van de aanwezige stemmen¹. In coöperatieve ondernemingen komt deze formule niet zo vaak voor: in veel coöperaties heeft degene met de meeste middelen niet noodzakelijk de meeste invloed. Heel vaak wordt immers gewerkt met het principe van **één venoot, één stem**. Zeggenschap is dan gelijkmatig verdeeld onder alle vennoten van de coöperatie. Iedereen heeft evenveel inbreng.

Op de Algemene Vergadering worden belangrijke en principiële beslissingen genomen. Het financiële jaarverslag wordt goedgekeurd en ook elke mogelijke aanpassing aan de statuten moet goedgekeurd worden door de Algemene Vergadering. De Raad van Bestuur komt vaker bijeen en bewaakt de eerder organisatorische aspecten van de onderneming. Loopt alles goed in de dagelijkse werking, is de administratie in orde, hoe staat het met de financiën, enzovoort.

Voor de samenstelling van de **Raad van Bestuur** heb je meer speelruimte. Je kunt hier afwijken van het principe *één aandeel, één stem* en van *één persoon, één stem*. **Allerlei verschillende formules zijn mogelijk**. Zo kun je zelfs beslissen dat sommige aandeelhouders in het bestuur helemaal geen mandaat opnemen, en dat een andere groep aandeelhouders die allen slechts één aandeel hebben, verhoudingsgewijs heel veel mandaten opnemen in het bestuur.

Laten we dat fictief uitwerken voor de kinderopvang: deel je aandeelhouders op in categorieën. Voor een oudercrèche zijn dat bijvoorbeeld de bezielers/pioniers, ouders en personeel (groep A), sociale partnerorganisaties en lokale overheid (groep B) en investeerders (groep C).

Bepaal hoeveel één aandeel kost. Dit bedrag kan laag liggen zodat je in de statuten desgewenst kan opnemen dat de aandeelhouders van groep A (de ouders en het personeel) elk slechts één aandeel moeten aankopen, terwijl de aandeelhouders van groep C (de investeerders) een – misschien zelfs redelijk hoog – veelvoud van dat aandeel moeten kopen. Een andere manier is vast te leggen hoeveel het aandeel kost voor groep A, voor groep B en voor groep C.

Wanneer je de categorieën hebt en je weet hoeveel middelen elke categorie inbrengt, kun je per categorie vastleggen hoeveel mandaten ze opnemen in de Raad van Bestuur. Het aantal mandaten per categorie kan onafhankelijk zijn van de financiële inbreng van de categorie. Hieronder staat een (fictief) schematisch voorbeeld waarin de aandeelhouders van de categorie A, ondanks het beperkte aangeleverde kapitaal, het meeste zeggenschap hebben. In de Algemene Vergadering hebben de kapitaalkrachtigen (beperkt tot max. 10 % van de aanwezige stemmen) dan weer wel wat meer

¹ Voor coöperaties erkend door de Nationale Raad van Coöperaties is dit zelfs wettelijk vastgelegd.



zeggenschap. Je kunt dit ook anders ontwerpen, maar hou hoe dan ook rekening met een aantal aandachtspunten uit hoofdstuk 4 in dit document.

	Ingebracht kapitaal	Raad van Bestuur
Groep A: bezielers, ouders en personeel	200 euro	3 mandaten, levert voorzitter
Groep B: lokale organisaties en overheden	150 euro	2 mandaten
Groep C: investeerders	2.500 euro	1 mandaat
		1 onafhankelijk mandaat
Algemene Vergadering: bijv. één venoot, één stem		

2.2.2 Spelen met statuten

Naast het maatwerk voor de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur, kun je in de statuten van een coöperatie nog veel meer aspecten ontwerpen zodat dat jouw specifieke onderneming het beste aansluit bij jouw kinderopvang.

- **Winstverdeling.** In de statuten leg je vast hoe je opvang met winst zal omgaan. Investeer je het (misschien enkel de eerste jaren) terug in de werking? Streef je ernaar om jaarlijks een vast percentage uit te keren aan de aandeelhouders? Richt je je op de opbrengst van een standaard spaarboekje? Of keer je zelfs helemaal geen winst uit? Immers, in een coöperatie kun je een dividend uitkeren, maar dit hoeft niet. Kortom, de coöperatie bepaalt in de statuten zelf hoe de winst wordt aangewend en hoe een deel van de winst aan de vennoten kan uitgekeerd worden. Een bijzonder geval zijn de **coöperaties met sociaal oogmerk**: dan is er voor de vennoten **geen of een beperkt vermogensvoordeel** (zie verder 2.3).
- **Ristorno.** In de statuten kun je omschrijven of en hoe de ristorno uitgekeerd zal worden. Dit hoeft bovendien niet 'voor eeuwig en altijd' vastgelegd te worden. Je kunt ook laten opnemen dat 'na een startfase van vijf jaar, beslist de Algemene Vergadering jaarlijks of er een aan de vennoten wordt uitgekeerd'.
- **Financieel boekjaar.** In de statuten kun je ook vastleggen wanneer het boekjaar start. Dat kan samenvallen met het kalenderjaar, maar dat hoeft niet. Heb je jaarlijks terugkerende grote inkomsten, misschien van een lokale overheid of een investeerder, dan kun je het boekjaar bijvoorbeeld starten na die grote inkomsten.
- **Aanvaarding van een nieuwe venoot.** Hoe kunnen er nieuwe vennoten bijkomen? Dat kan bijvoorbeeld na de storting van een aandeel, na een brief aan de Raad van Bestuur of na goedkeuring (al dan niet unaniem) door de Algemene Vergadering. Hoe dan ook, je bepaalt de manier waarop een nieuwe venoot kan toetreden via de statuten.
- **Uittreden van een venoot.** Net als bij nieuwe vennoten, kun je ook vastleggen hoe en wanneer vennoten kunnen uittreden. Wil je je kapitaal beschermen, dan is het aan te raden dat

!!!! Veel kinderopvanginitiatieven kunnen zonder subsidies financieel niet overleven. Als er winst geboekt wordt, is deze meestal zeer beperkt. Zie ook 2.3.



vennoten pas na een periode van een aantal jaren uittreden. Want vennoten die uittreden, nemen hun kapitaal terug mee. Hoeveel dat is, kun je ook bepalen in de statuten.

- **Kapitaal terug na uittreding.** Vennoten die uittreden, trekken hun kapitaal terug uit de onderneming. In de statuten kun je opnemen dat dit enkel het bedrag is dat ze oorspronkelijk investeerden (het nominale bedrag). Je kunt in de statuten ook omschrijven dat je coöperatie de actuele waarde van de aandelen vergoedt, al dan niet verminderd met de reserves die je met je onderneming opzij wil leggen.
- **Aandelen overnemen. Vennoten uitsluiten. Rechten van vennoten.** Ook al deze aspecten kun je allemaal op maat van jouw opvang vastleggen in de statuten van een coöperatie.

Zoals we omschreven in 3.2.1 kun je daarnaast ook bepalen welke categorieën aandeelhouders er zijn, hoeveel een aandeel kost (eventueel verschillend per categorie), hoe de Raad van Bestuur is samengesteld en welk stemrecht geldt op de Algemene Vergadering.

Natuurlijk is er ook wetgeving rond coöperatief ondernemen: je onderneming moet opgericht worden door minstens drie vennoten. Je bent verplicht om een financiële reserve op te bouwen en je legt een startkapitaal in ². De oprichting moet gebeuren door een notaris: de benoeming van de drie stichtende vennoten en je statuten leg je daar neer. Hoe dan ook ... Het feit dat je allerlei ondernemingsaspecten voor jouw organisatie in de statuten kan laten vastleggen, maakt elke coöperatie uniek. Geen twee coöperaties zijn dezelfde, ook niet in de kinderopvang. Op de volgende pagina vind je een schema met enkele fictieve voorbeelden.

² Het kapitaal van een cvba bestaat uit een vast en een variabel deel. Het vaste gedeelte is vast en onveranderlijk weergegeven in de statuten, een document dat je bij de oprichting neerlegt bij de notaris. De som van dit bedrag kun je zelf bepalen: het financiële plan van je onderneming helpt je kiezen voor een gezond vast kapitaal. Er is echter een wettelijk vastgelegd minimum. Voor een coöperatie met sociaal oogmerk (cvba-so) is dat 6.150 euro (voor minstens 2.500 euro volstort). Voor een gewone coöperatie is dat 18.800 euro (volstort voor minstens 6.200 euro en voor ¼ per aandeel). Staat in je statuten dat het vaste bedrag hoger ligt, dan kun je dit nadien enkel aanpassen mits een notarieel vastgelegde statutenwijziging. (Het variabele kapitaal is het veranderlijk deel en kan wijzigen zonder dat dit in de statuten wordt weerspiegeld en zonder dat de notaris dit moet vastleggen. Schommelingen in het variabele kapitaal, zowel min als plus, worden veroorzaakt door uittredingen, toetredingen, terugnemingen en bijnemingen van aandelen. De cvba is de enige vennootschapsvorm die zoveel flexibiliteit biedt.)



	Oudercrèche 1	Oudercrèche 2	Oudercrèche 3
Categorieën aandeelhouders	één categorie	vier categorieën – A: ouders – B: personeel – C: investeerder – D: overheid	twee categorieën – A: pioniers & ouders – B: investeerders & sympathisanten
Dividend³	afhankelijk van de resultaten	geen voor categorieën A, B en D – beperkt tot max. 6 % voor C	beperkt tot maximale rentevoet, sociaal oogmerk
Ristorno⁴	ristorno wordt opnieuw geïnvesteerd	ristorno wordt de eerste vijf jaar in geen geval uitgekeerd, daarna beslist AV over ristorno	ristorno wordt uitgekeerd naargelang aantal opvangdagen
Raad van Bestuur (RvB)	verkozen mandaten	– A: 2 mandaten, voorzitter – B: 2 mandaten – C: 1 mandaat – D: 1 mandaat	– A: 3 mandaten – B: 2 mandaten – voorzitter: verkozen door AV
Algemene Vergadering (AV)	1 vennoot = 1 stem	1 aandeel = 1 stem niemand meer dan 10 %	1 vennoot = 1 stem
Nieuwe vennoot	storting, aanvaard door RvB	brief, aanvaard door RvB	met meerderheid aanvaard door AV
Uittreden vennoot	per periode van 6 jaar	– A: na 2 jaar – B: na 5 jaar – C en D: na 5 jaar met opzeg 1 jaar	aangetekende brief naar AV, specifieke regeling
Kapitaal na uittreden	nominaal instapbedrag	nominale waarde voor categorieën A, B en D – C: $\frac{\text{waarde kapitaal}}{\# \text{ aandelen}}$ min reserves	$\frac{\text{waarde kapitaal}}{\# \text{ aandelen}}$

³ & ⁴ Dividend en ristorno zijn geen eenvoudige begrippen. Daarom schetsen we een fictief voorbeeld: in een oudercrèche kun je een aandeel kopen van 1.000 euro. Er is slechts een categorie aandeelhouders, sommigen hebben vijftig aandelen, anderen slechts één. In de Algemene Vergadering geldt: één persoon, één stem. Deze oudercrèche sluit het boekjaar af met 4.000 euro winst. Er wordt een dividend uitgekeerd van 3 %.

Aandehouder met 10 aandelen → 10.000 euro x 3 % = 300 euro
Aandehouder met 1 aandeel → 1.000 euro x 3 % = 30 euro
Aandehouder met 5 aandelen → 5.000 euro x 3 % = 150 euro
Aandehouder met 50 aandelen → 50.000 euro x 3 % = 1.500 euro

Dit is in totaal 1.980 euro. Van de winst van 4.000 euro blijft dus nog een bedrag over van 2.020 euro.

Het resterende bedrag wordt uitgekeerd als ristorno, en wel volgens het aantal dagen dat je meedraaide in de opvang: per dag ontvang je 4 euro.

Aandehouder met 10 aandelen → dividend 300 euro + 1 dag (1 x 4 euro) meegewerkt in de opvang = 304 euro
Aandehouder met 1 aandeel → dividend 30 euro + 50 dagen (50 x 4 euro) meegewerkt in de opvang = 230 euro
Aandehouder met 5 aandelen → dividend 150 euro + 10 dagen (10 x 4 euro) meegewerkt in de opvang = 190 euro
Aandehouder met 50 aandelen → dividend 1.500 euro + 2 dagen (2 x 4 euro) meegewerkt in de opvang = 1.508 euro

Een deel van de winst wordt op die manier herverdeeld volgens het gebruik, en niet volgens het oorspronkelijk ingebrachte kapitaal. De ristorno is met andere woorden een soort klantenkaart voor vennoten. Een andere mogelijke berekening is bijvoorbeeld volgens het aantal kinderen ingeschreven in de opvang.

Noot: Veel kinderopvanginitiatieven kunnen zonder subsidies financieel niet overleven. Als er winst geboekt wordt, is deze meestal zeer beperkt. Zie ook 3.3.



2.3 Kapitaal

Een derde argument om als oudercrèche voor een coöperatie te kiezen, is de inbreng van kapitaal. (Gijselinckx en Van Opstal, 2010). Een belangrijke vraag is natuurlijk hoeveel kapitaal je nodig hebt (stel een gezond financieel plan op!) en bijgevolg welk soort aandeelhouders je wilt aantrekken. Een beperkt aantal vennoten met groot kapitaal (en welke inbreng zullen zij hebben in de Raad van Bestuur, in de Algemene Vergadering)? Of heel veel vennoten die elk afzonderlijk weinig kapitaal inbrengen maar samen tot een grote som kunnen komen (en wat is werkbaar voor de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering)? Benader je mogelijke vennoten met de boodschap dat je (voldoende) winst zal maken en je hen jaarlijks een mooi dividend kunt uitkeren? Of motiveer je toekomstige aandeelhouders met de inhoud van je project?

In veel coöperaties gaat het om beide: aandeelhouders zijn enerzijds geïnteresseerd in de winst die ze jaarlijks uitgekeerd krijgen. Anderzijds ligt die vaak niet zo hoog.* Een coöperatie met sociaal oogmerk bijvoorbeeld kan maximum 6 % uitkeren. En dat geldt ook voor een coöperatie erkend door de NRC, de Nationale Raad voor de Coöperatie. Er zijn voorbeelden van coöperaties die de eerste jaren geen winst uitkeren of die slechts winst uitkeren volgens de rentevoet van toepassing op spaarboekjes: deze coöperaties kunnen door hun maatschappelijk relevante doelstellingen rekenen op heel wat aandeelhouders. Leg toekomstige aandeelhouders niet alleen de financiële voordelen uit, maar focus ook op de missie en visie van je project: je wilt immers dat zij (via de Algemene Vergadering)

ook inhoudelijk betrokken zijn. En misschien kunnen ze op die manier ook andere aandeelhouders aanbrengen.

* Veel kinderopvanginitiatieven kunnen zonder subsidies financieel niet overleven. Als er winst geboekt wordt, is deze meestal zeer beperkt. Ook voor oudercrèches is het erg onwaarschijnlijk dat er winst zal zijn. Startende initiatieven doen er goed aan om te werken in het IKG-systeem: dat betekent dat ouders voor de opvang *inkomensgerelateerde* bijdragen betalen. Zie ook sleutel 3.

Doordat er via de aandeelhouders lokaal kapitaal in je organisatie verankerd zit, is je organisatie beter beschermd tegen economische turbulentie. Maar wie je best aanspreekt voor de inbreng van kapitaal, hangt af van de lokale context. Welke bedrijven uit de buurt hebben baat bij een oudercrèche? Welke lokale beleidspartners hebben interesse in je oudercrèche? Welke andere partnerorganisaties willen hierin investeren? Zijn er ouders met kapitaal? Of misschien grootouders? Sympathisanten?

2.4 Maatschappelijk verantwoord

Een laatste argument om met je oudercrèche voor een coöperatie te gaan, hangt nauw samen met de financiële aspecten die we hierboven beschreven: de inbreng van lokaal kapitaal, de aandeelhouders die beperkte winst opstrijken en ook geloven in de inhoud, enzovoort. Met een coöperatie doet jouw kinderopvang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er is een groot tekort aan plaatsen in de kinderopvang. Schattingen zijn geraamd op 15.000 à 25.000 nieuwe opvangplaatsen die de komende jaren gecreëerd moeten worden. Hoe we dit als samenleving zullen aanpakken, is niet zomaar een kwestie van cijfers (Jacobs, 2011).

Onderzoek leert namelijk dat in non-profitorganisaties de kwalificaties van het personeel en de verloning hoger zijn; en dat er meer aanbod is van vorming en training op de werkvloer (Mitchel, 2002; Cleveland et al., 2007). Wanneer kinderopvang zich aan de spelregels van de vrije markt moet



houden, daalt de kwaliteit (Peeters, 2009). Bovendien blijkt de kinderopvang niet te werken zoals een commerciële markt hoort te werken (Moss, 2009). Als het over hun kinderen gaat, kunnen en willen ouders niet herleid worden tot pure consumenten: bij hun keuze voor kinderopvang zijn emoties en een goed zicht op de geboden **kwaliteit** doorslaggevend dan economische motieven.



Ten tweede zien we dat kinderopvang een belangrijke rol kan vervullen voor **maatschappelijk kwetsbare groepen**. Zowat elke studie over dit thema wijst uit dat kinderopvang voor kinderen van 1 tot 3 jaar een belangrijke functie heeft om de cirkel van sociale uitsluiting te doorbreken (Esping-Andersen, 2002; Eurydice, 2009; Leseman, 2009; OECD, 2006; Unicef, 2008). Het belang van gesubsidieerde en overheidsgereguleerde kinderopvang is hier niet te onderschatten: kleine zelfstandige initiatieven voor kinderopvang hebben zeer veel moeite om de sociale functie in te vullen; enkel kinderopvang van hoge kwaliteit (LoCasale-Crouch et al., 2007; VBJK et al., 2009) – met hoog opgeleid personeel, een adequate verhouding tussen het aantal kinderen en het aantal begeleiders en continuïteit van het personeel, samengaand met goede arbeidsvoorwaarden (Council of Europe, 2010; OECD, 2006) – is positief voor alle kinderen en heeft ook een positief effect op de meest benadeelde kinderen.

Kortom, willen we in de kinderopvang kwaliteit blijven garanderen, maar ook sociaal relevante keuzes maken, dan kiezen we best voor een model van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Oudercreches waarin de diversiteit van gezinnen een plaats krijgt (zie sleuteldocument 1) en coöperaties in de kinderopvang die doelstellingen belangrijker vinden dan winst, kunnen hier een goed alternatief bieden.



3. Ontwerp. En hou rekening met ...

Welke juridische ondernemingsvorm je kiest voor je kinderopvang hangt af van allerlei factoren. Het coKO-project promoot graag oudercrèches die ook een coöperatie zijn, maar er bestaan meer mogelijkheden:

	Ouders in het beleid	Ouders niet in het beleid
Coöperatie (cvba)	Dit is een coöperatieve oudercrèche : naast personeel en andere betrokken partners, zijn ook ouders aandeelhouder in de coöperatie. Samen met het personeel en de andere aandeelhouders bepalen zij mee het beleid van de kinderopvang.	Dit is coöperatieve kinderopvang, maar geen oudercrèche .  <div data-bbox="1038 618 1554 882" style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px;"><p>Bijvoorbeeld onthaalouders die zich in een coöperatie verenigen om samen pedagogische begeleiding en andere diensten aan te kopen. Bijvoorbeeld kinderdagverblijven waar de werknemers vennoot zijn. Zie bijlage.</p></div>
Andere ondernemingsstructuur (vzw, nv, bvba, ...)	Dit is een oudercrèche in een ondernemingsstructuur die juridisch gezien geen coöperatie is. In een kinderopvang waarin ouders mee het beleid bepalen, kan je ondernemingsstructuur (bijvoorbeeld een vzw) wel een aantal principes van coöperatief ondernemen overhouden (bijvoorbeeld een Raad van Bestuur waarin ook ouders zetelen). 	Dit is geen oudercrèche en ook geen coöperatieve kinderopvang . Het leeuwendeel van de kinderopvang in Vlaanderen valt vandaag in deze categorie: georganiseerd als een vzw werkt ze aan kwaliteit met aandacht voor ouderbetrokkenheid. Ouders bepalen niet mee het beleid.

Er zijn ook oudercrèches die geen coöperatie zijn, zoals de *crèches parentales* in Frankrijk. Zie bijlage.

In wat volgt bespreken we vooral de linkerbovenhoek: coöperatieve oudercrèches. Hier en daar worden deze al georganiseerd: 5 % van de Zweedse kinderopvang bijvoorbeeld bestaat uit autonome coöperaties en de meeste daarvan worden gerund door ouders (zie bijlage). Over de voordelen en mogelijke modellen van coöperatieve oudercrèches, las je al in hoofdstuk 3. Maar waarop moet je verder nog letten?

3.1 Die ouders toch!

In een coöperatieve oudercrèche wil je idealiter ouders als vennoot. Maar ...

- Is het een coöperatie met enkel ouders als aandeelhouder, dan zijn ouders eigenaar en gebruiker van hun opvang. De coöperatie huurt of koopt een gebouw, vraagt de nodige erkenningen aan, neemt personeel in dienst en rekent een dagprijs aan. Wanneer hun kind niet langer gebruik



maakt van de opvangdiensten van deze coöperatie, kunnen ouders in principe hun aandeel terug verkopen aan de coöperatie of (na goedkeuring door de andere leden) doorverkopen aan een andere ouder. Hoe zorg je hier voor **financiële continuïteit**? Vraag je ouders om langer vennoot te blijven, hoe pak je dat aan (via de statuten of via sensibilisering)?

- Is je coöperatieve oudercrèche een multistakeholderscoöperatie (waarbij verschillende individuen en organisaties vennoot zijn), dan kun je **voor ouders** als aandeelhouder allicht een **aparte categorie** aanmaken.
- Of je nu kiest voor een coöperatie met enkel ouders of met meerdere stakeholders, de prijs van een aandeel bepaal je best zorgvuldig. Is er een aandelencategorie voor ouders? Of hoeven ouders slechts één aandeel te kopen en andere partners meerdere? Wat is het totale kostenplaatje voor ouders, aandeel en dagprijs samen? Hou rekening met maatschappelijk kwetsbare groepen. En leg het **bedrag voor een aandeel voor ouders** sowieso **niet te hoog**. Ouders met jonge kinderen timmeren nog volop aan hun loopbaan, breiden hun gezin uit en (ver)bouwen wat af! Dat kost allemaal geld.
- **Hoe makkelijk kunnen ouders intreden?** Niet alleen de prijs van een aandeel speelt hierin mee, maar ook de procedure, de tijdsperiode, ... **Wanneer en hoe kunnen ouders weer uittreden?** Hou je daarbij ook rekening met de financiële gezondheid van je organisatie? In de kinderopvang is een groot verloop van ouders: zij blijven zolang hun kind opvang nodig heeft, daarna komen weer nieuwe ouders. Wil je dat ex-opvangouders financieel bij je organisatie betrokken blijven? Of hou je in je financieel beleid rekening met het feit dat de ouder-coöperanten slechts tijdelijk investeren?
- Worden **ouders verplicht vennoot**? Moet je vennoot zijn om gebruik te kunnen maken van de opvang? Wat met ouders die dit niet willen/kunnen maar die wel graag gebruik maken van je opvang en zich ook met raad en daad willen inzetten in de oudercrèche?
- Als niet elke ouder vennoot wordt, maak je dan wel of geen onderscheid tussen **ouders met en ouders zonder aandeel**? In een oudercrèche worden best alle ouders uitgenodigd voor de vergadering die – bijvoorbeeld maandelijks – plaatsheeft om aspecten van de werking te bespreken: hoe gaat het in de leefgroepen, waar werken we samen aan (pedagogiek, feest, tuin, inrichting, dagstructuur, ...)? Organiseer je vormingen of andere activiteiten, dan maak je best ook geen onderscheid tussen ouders met en zonder aandeel. Het engagement dat je vraagt van ouders met een kind in de opvang (bijvoorbeeld meewerken in de leefgroep) verschilt evenmin. Waar ouders-aandeelhouders natuurlijk wel recht op hebben, is de winst die al dan niet uitgekeerd wordt, een stem in de Algemene Vergadering en vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur. Maar dat is zowat het enige verschil, in de dagelijkse werking speelt dit minder mee.
- Bedenk goed **hoeveel stem** je de ouders geeft in de Raad van Bestuur en in de Algemene Vergadering (zie ook 2.2.1). Hoe pak je dat aan wanneer alle ouders vennoot zijn? Voor de Raad van Bestuur kun je bijvoorbeeld een systeem uitwerken van afgevaardigde ouders. Bedenk ook hoe je dit organiseert wanneer slechts enkele ouders vennoot zijn? Kunnen alle ouders met aandeel deelnemen aan de Raad van Bestuur?
- De ouders werken mee in de leefgroepen in de opvang, zorg dus dat zij **goed verzekerd** zijn. Je kunt een verzekering afsluiten van het type 'Burgerrechtelijke aansprakelijkheid voor risico's met betrekking tot het vrijwilligerswerk, lichamelijke ongevallen en rechtsbijstand'.



3.2 Op de coop toe

Coöperatief ondernemen is maatschappelijk verantwoord ondernemen maar ook ... ondernemen! Aanvaard een coöperatie daarom als een economische werkvorm. Werk waardegedreven, maar ook marktgericht. Hou dus rekening met winst, concurrentie, efficiëntie (Develtere, 2011). Dat hoeft niet altijd via ruwe materie: een bijzonder pedagogisch project en goede kwaliteit kan bijvoorbeeld je concurrentiepositie in de sector kinderopvang versterken. Trek investeerders aan op basis van de inhoud: je hebt een sterk merk wanneer je vertrekt vanuit bijvoorbeeld de sociale functie van kinderopvang en participatie niet beschouwt als last maar als lust.

Ook een goede schaal is belangrijk (Develtere, 2011). Afhankelijk van de context kan het voordelen bieden om klein te blijven. Op grotere schaal werken kan onder meer voordelig zijn voor de ondersteuningsstructuur: één coöperatie kan bijvoorbeeld verschillende kinderdagverblijven (verschillende locaties) groeperen en aansturen (zie ook 3.3).

3.3 Een koepelorganisatie

Zowel de *crèches parentales* in Frankrijk als de coöperatief georganiseerde kinderopvang in Italië, hebben een nationale koepelorganisatie die onontbeerlijk lijkt voor tal van zaken.

ACEPP, de *Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels*, heeft haar hoofdzetel in Parijs en regiomanagers verspreid over heel Frankrijk. Deze organisatie biedt pedagogische ondersteuning (vormingen en handleidingen voor coördinatoren, kindbegeleiders en ouders – soms samen, soms apart), creëert mee een maatschappelijk draagvlak voor de *crèches parentales*, helpt bij het opstarten van lokale initiatieven en bemiddeling bij het lokale bestuur, helpt afzonderlijke *crèches parentales* om een pedagogisch beleid en een werkgelegenheidsbeleid uit te tekenen, beïnvloedt het nationale beleid, zoekt mee oplossingen voor materiële zorgen, enzovoort. (Dupuy, 2011)

De Italiaanse coöperatie PAN verbindt de verschillende coöperatieve koepelorganisaties en consortia die op hun beurt verschillende initiatieven van coöperatieve kinderopvang groeperen. Deze pluralistische organisatie werkt samen met een sociaal gedreven bank (Intesa San Paolo). PAN biedt startersadvies en financiële steun aan alle private initiatiefnemers die kinderopvang willen opzetten in een coöperatieve ondernemingsvorm. PAN organiseert vormingen, studiedagen en evenementen om coöperatieve opvangorganisaties te laten netwerken. PAN ontwikkelt handleidingen en tools en voorziet ook leningen met lage interest en lange looptijd voor ouders die de dagprijs moeilijk kunnen betalen maar evenmin in aanmerking komen voor subsidies. (Gijselinckx, Coates & Deneffe, 2011)

Startende oudercrèches en coöperatieve kinderopvanginitiatieven in Vlaanderen kunnen rekenen op begeleidingstrajecten van VBJK en Coopburo. Meer info daarover vind je op www.oudercreches.be.



4. Bronnen

- Boldrin, G., interview met coördinator PAN door Ellen Rutgeerts & Wendy De Weyer, werkbezoek Milaan, december 2011.
- Cadart, M.-L. (2006). *Des parents dans les crèches, utopie ou réalité?* Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Clausier, M., Murcier, E., Lejeune, M. & Lavoipierre, S. (2011). *Alchimie*. Paris: ACEPP.
- Cleveland, G., Forer, B., Hyatt, D., Japel, C. & Krashinsky, M. (2007). *An Economic Perspective on the Current and Future Role of Non-Profit Provision of Early Learning and Childcare Services in Canada. Final Report*. Ottawa: Report to Human Resources and Skills Development Canada.
- Develtere, P., *Vijf aandachtspunten*, op studiedag "De coöperatieve revolutie: samen toekomstgericht ondernemen" in Gent, Vooruit, i.s.m. Vlaamse overheid – Departement Werk en Sociale Economie, 14 juni 2011.
- Dupuy, Ph., interview met stafmedewerker ACEPP door Ellen Rutgeerts, werkbezoek Parijs, september 2011.
- Eurydice (2009). *Early Childhood Education and Care in Europe: Tackling Social and Cultural Inequalities*. Brussels: EACEA.
- Gijssels, C. & Van Opstal, W. (2010). Coöperatieve kinderopvang. Een verkenning. CoopDirect. Discussienota van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.
- Gijssels, C., Coates, A. & P. Deneffe (2011), *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*. Leuven: HIVA-KULeuven.
- Handleiding inclusie van kinderen met een specifieke zorgbehoefte.
- ICA, 2012. <http://2012.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles> geconsulteerd op 12 november 2012.
- Jacobs, L. (2011). Coöperaties in de zorg. Economische én maatschappelijke winst bundelen. *Alert*, jaargang 37, nr 2, pg 32-39.
- Kinderopvang met sociale functie. Een plaats waar kinderen, ouders, medewerkers en buurt elkaar ontmoeten. *ecce ama!* VBJK.
- Leseman P.P.M. (2009). The impact of high quality education and care on the development of young children: review of the literature. In Eurydice (Ed.), *Early Childhood Education and Care in Europe: Tackling Social and Cultural Inequalities*. Brussels: EACEA, pg 17-49.
- Mitchell, L. (2002). Differences between community owned and privately owned early childhood education and care centres: a review of evidence. Wellington: New Zealand Council for Educational Research.
- Moss, P. (2009). *There are alternatives! Markets and democratic experimentalism in early childhood education and care*. Den Haag: Bernard van Leer Foundation.
- Murcier, E., interview met stafmedewerker ACEPP door Ellen Rutgeerts, werkbezoek Parijs, september 2011.
- OECD (2006). *Starting Strong II, Early Childhood Education and Care*. Paris.
- OECD (1999). *Country Note. Early Childhood Education and Care Policy in Sweden*. Stockholm.
- Peeters, J. (2009). Lessen uit de vermarkting van de kinderopvang. *Alert*, 35, 5, 31-37.
- Peeters, J. (2010). Oudercrèches in Frankrijk, inspiratiebron voor de coöperatieve beweging? Een actualisering van: Peeters, J. (2005). De beweging van de oudercrèches in Frankrijk. In:



Pedagogisch management in de kinderopvang. M. Vandenbroeck (red.) Amsterdam: Uitgeverij SWP.

- Rayna, S.; Rubio, M.-N.; Scheu, H. (2010). *Parents-professionnels: la coéducation en questions*. Toulouse: Érès.
- Startersgids, CoopConsult.
- Studiedag "Coöperatieve vennootschappen: ook iets voor ondernemers in welzijn?" door het Vlaams Welzijnsverbond vzw, 7 juni 2011.
- Studiedag "De coöperatieve revolutie: samen toekomstgericht ondernemen" in Vooruit, i.s.m. Vlaamse overheid – Departement Werk en Sociale Economie, 14 juni 2011.



5. Bijlage: lessen uit het buitenland

5.1 *Associations* en vzw's met coöperatieve principes

In Vlaanderen zijn er twee oudercrèches, Nederland heeft enkele ouderparticipatiecrèches⁵ en in Frankrijk zijn er de *crèches parentales* (voor de ontstaansgeschiedenis kun je terecht in sleutel 1).

Deze oudercrèches zijn niet georganiseerd als coöperatie, maar ze werken wel allemaal participatief en democratisch. In De Kleine Berg (Boechout) bijvoorbeeld is er een maandelijks oudervergadering. De Raad van Bestuur bestaat uit een pionier (een van de eerste ouders), een kindbegeleidster en een vader (die dit engagement voor een aantal jaar zal opnemen, hoewel zijn kind binnenkort naar school gaat). In 't Sjojkepoelke nemen ouders twee keer per jaar deel aan de Algemene Vergadering. De voorzitter van deze vzw is ook telkens een ouder. In Frankrijk zijn er 900 *crèches parentales* waarbij de ouders in de Raad van Bestuur zetelen. Ze zijn georganiseerd als *association*, dus als vereniging, ze streven geen winst na en zijn aangesloten bij de koepel ACEPP.

5.2 Werknemers zijn coöperant bij kinderdagverblijven

Italië⁶ heeft een lange traditie van coöperatief ondernemen in de sociale sector. Voor de kinderopvang zijn deze coöperaties meestal georganiseerd als werknemerscoöperatie: elke medewerker is vennoot. Vaak heeft zo'n kinderopvangcoöperatie meerdere locaties en soms ook bijkomende sociale projecten (bijvoorbeeld milieuzorg op school, of sociale tewerkstelling). Zo wordt de winst die een coöperatie boekt via het ene kinderdagverblijf vaak geïnvesteerd in een verlieslatend kinderdagverblijf in een kansarme buurt.

Elke grote of kleine kinderopvangcoöperatie is aangesloten bij een koepelorganisatie met levensbeschouwelijke accenten (een *consortium*) en deze worden op hun beurt verbonden door de coöperatie PAN, voor de kinderopvang een belangrijke partner in onder meer beleidsbeïnvloeding en ondersteuning van starters.

Kortom, kinderopvangcoöperaties – meestal werknemerscoöperaties – floreren in Italië in een cultuur en structuur van coöperatief ondernemen die in de hele sociale sector gangbaar is. Het wettelijke kader voor de oprichting van coöperaties met een sociaal doel (Law 381/91) is duidelijk en biedt ook allerlei fiscale voordelen toe (belastingverminderingen, niet-belasting van opbrengsten die aan de reserves worden toegevoegd). Bovendien kan de Italiaanse (lokale) overheid de organisatie van kinderopvang en voorschools onderwijs uitbesteden aan coöperaties: ze genieten zelfs een voorkeur bij openbare aanbestedingen. Ook sommige bedrijven besteden de organisatie van kinderopvang uit aan coöperaties (bijvoorbeeld voor het opzetten van personeelscrèches). Daarnaast gaat coöperatieve kinderopvang vaak contracten aan met grote sponsors die geen vennoot zijn: naast de financiële bijdrage van vennoten ontvangen ze op die manier financiële en/of materiële ondersteuning van allerlei (commerciële) bedrijven.

⁵ Bronnen: www.ouderparticipatiecreche.nl, geconsulteerd op 23 september 2012.

⁶ Bronnen: werkbezoek december 2011, Ellen Rutgeerts & Wendy De Weyer: interview met Maria Giordana Panegos, directeur van coöperatieve kinderopvang Melarancia in Pordenone; interview met Manila Masetti, directeur van Koine Cooperativa Sociale Onlus in Novate Milanese bij Milaan; interview met Guido Boldrin, directeur van ConOpera in Milaan; interview met Paola De Cesari, programmacoördinator van CGM in Milaan.



De Italiaanse *cooperativas* die we tijdens het werkbezoek leerden kennen, maken weinig gebruik van de mogelijkheden tot maatwerk: meestal geldt in de Algemene Vergadering het principe van *één persoon, één stem*. De meeste coöperaties in de kinderopvang zijn werknemerscoöperaties en de winst wordt meestal niet uitgekeerd maar opnieuw geïnvesteerd.

5.3 Coöperatieve oudercrèches bestaan!

Daarnaast zijn er ook initiatieven die de combinatie maken: coöperatief ondernemen gaat dan hand in hand met oudercrèches. Je vindt hiervan kleinschalige initiatieven in de Verenigde Staten, Australië, Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

Het Zweedse systeem van *early childhood education and care* is gericht op kinderen van 1 tot 6 jaar: 80 % daarvan zijn overheidsinitiatieven, de overige zijn privaat georganiseerd. Een kwart van de private initiatieven bestaat uit coöperaties die meestal door ouders gerund worden.⁷ In totaal beslaat dit 5 % van de Zweedse kinderopvang. Ouders zijn daar geëngageerd in *'a variety of efforts including budget and policy decisions and centre activities (e.g. accompanying children on field trips, and making toys and materials for the centre). Parents are scheduled for semi-annual conferences with teachers regarding their children.'* (OECD, 1999)

Maar ook veel opvanginitiatieven die niet functioneren als ouder-coöperatie voeren participatie hoog in het vaandel. Vaders en moeders genieten meestal ook flexibiliteit wat betreft hun eigen engagement en worden aangemoedigd om ook deel te nemen aan het opstellen van het programma van de opvang. In ouder-coöperaties spenderen vaders en moeders jaarlijks in totaal gemiddeld twee weken in het opvangcentrum van hun kind, *'actively engaged in a range of activities.'* (OECD, 1999)

⁷ Bronnen: Swedish National Agency for Education, summary of report nr 363. Facts and figures about pre-school activities, school-age childcare, schools and adult education in Sweden 2011. Stockholm.

