

PEANUTS

EEN COÖPERATIEVE VOOR DE CULTURELE SECTOR

PIANOFABRIEK / KENNISCENTRUM PODIUMTECHNIEK RITS

THINK BIG



PEANUTS

EEN COÖPERATIEVE VOOR DE CULTURELE SECTOR

PIANOFABRIEK / KENNISCENTRUM PODIUMTECHNIEK RITS

BEKNOPTE SAMENVATTING

Deze blauwdruk is de aanzet tot een coöperatieve van freelance technici die samen technische en artistieke diensten aanbieden. We onderzoeken of het mogelijk is door samenwerking tussen freelance technici een antwoord te geven op de preciaire tewerkstellingssituatie van de technicus, de moeilijke instroom van kansengroepen en starters en de vroegtijdige uitstroom van oudere technici.

Door samen op de markt te treden, een gemeenschappelijk netwerk uit te bouwen, een gecoördineerde planning te hanteren, opleidingen en coaching te organiseren, kan de positie van de technici versterkt worden en kan een eerlijk(er)e prijs voor de technicus bedongen worden.

Ook voor de klanten heeft deze coöperatieve een meerwaarde. Ze creëert immers een gegarandeerde duurzame kwaliteit en dienstverlening en garandeert een eerlijk(er)e behandeling van de technicus. Dit komt niet alleen ten goede aan het artistieke eindproduct, maar ook aan de uitstraling van de organisatie.

Woord vooraf

Deze tekst is in de eerste plaats het resultaat van een uitgebreide studie van de tewerkstellingssituatie binnen de podiumsector. Het is het resultaat van een lange zoektocht, talrijke gesprekken en discussies over waarden, ethiek en realisme, over prijszetting, marktwerking en wat de cultuursector en zij die er werken zo anders maakt.

We willen dan ook iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan de enquête, tijd maakte voor een gesprek of interview, meegedacht heeft over mogelijke scenario's, kritiek en input heeft gegeven zodat we weer verder konden. Bijzondere dank gaat uit naar de verschillende sectororganisaties die ons ondersteunden, zonder hen zou dit niet mogelijk zijn geweest.

Het werk is echter niet af, de freelance technici zijn nu aan zet, uiteindelijk zijn zij het die hun lot in eigen handen kunnen nemen en deze coöperatieve kunnen waarmaken. We stellen hen met veel plezier onze visie en bedenkingen ter beschikking.

Geert, Pascal, Jan en Chris

It Always Seems Impossible Until Its Done

Nelson Mandela

Inhoudsopgave

Woord vooraf	iii
Inhoudsopgave	iv
Inleiding.....	1
1 De initiatiefnemers.....	2
2 Het probleem	5
3 Het coöperatieve idee.....	7
4 Bouwstenen voor een business plan	10
4.1 Projectnetwerk en aanpak	10
4.2 Stakeholderanalyse	11
4.3 Corporate Governance	14
4.4 Marketing en communicatie	15
4.5 HRM	17
4.6 Financieel plan.....	21
5 Evaluatie van de coöperatieve werking	23
5.1 Link met de ICA definitie	24
5.2 Link met de ICA principes.....	25
5.2.1 Vrijwillig en open lidmaatschap	25
5.2.2 Democratische controle door de leden	25
5.2.3 Economische participatie door de leden.....	26
5.2.4 Autonomie en onafhankelijkheid.....	26
5.2.5 Onderwijs, vorming en informatieverstrekking	27
5.2.6 Coöperatie tussen coöperaties	28
5.2.7 Aandacht voor de gemeenschap.....	29
6 Bouwstenen van deze blauwdruk	30
6.1 Kansen	30
6.2 Knelpunten.....	30
6.3 Randvoorwaarden	30
Bijlagen.....	1

Inleiding

De naam **Peanuts** komt van een onder technici bekend gezegde: “if you pay peanuts, you get monkeys”. Hiermee wordt meteen het knelpunt in de tewerkstelling van freelance technici duidelijk gemaakt. Hoe kan je een duurzame tewerkstelling creëren in een sector waar middelen schaars zijn en bij voorkeur aan artistieke zaken besteed worden, startende freelancers het moeilijk hebben om aan voldoende werk te komen, ervaren technici kampen met een overvolle agenda en oudere technici afhaken.

Na een korte introductie van de partners uit dit project schetsen we eerst de **problematiek**. Voor wie hier dieper op in wil gaan raden we aan ook de resultaten van de enquête te bekijken.

In hoofdstuk 3 zetten we een **coöperatief idee** uit en geven aan hoe een dergelijke organisatie er zou kunnen uitzien. Dit idee werken we verder uit in hoofdstuk 4 waarbij we de verschillende praktische **bouwstenen** van het businessplan bespreken. Achtereenvolgens bekijken we hoe een dergelijke coöperatieve kan worden uitgerold, wie de stakeholders zijn, hoe er bestuurd kan worden, hoe het eindproduct aan de man kan worden gebracht, welke medewerkers er nodig zijn en hoe het geheel budgettair sluitend kan worden gemaakt.

In hoofdstuk 5 evalueren we ons concept en de concrete uitwerking met de **ICA principes** in het achterhoofd. We ronden in hoofdstuk 6 af met een samenvatting van de belangrijkste **kansen en struikelblokken**.

We wensen u veel leesplezier.

1 De initiatiefnemers

Het project wordt gedragen door het Kenniscentrum Podiumtechnieken RITS Erasmushogeschool Brussel en de vzw Pianofabriek Brussel. Deze laatste neemt de zakelijke aspecten van de projectuitvoering op zich.

Projectleider is Geert Steendam, centrumverantwoordelijke van de Pianofabriek. De projectmedewerkers zijn Chris Van Goethem, verantwoordelijke Kenniscentrum Podiumtechnieken, Jan Ackenhausen medewerker kenniscentrum Podiumtechnieken RITS en Pascal Verreth, coördinator opleiding en tewerkstelling Pianofabriek.

Het kenniscentrum Podiumtechnieken RITS

Het kenniscentrum podiumtechnieken is organisch gegroeid uit de onderzoeks- en onderwijsprojecten van de opleiding podiumtechnieken RITS. Het centrum zorgt voor continuïteit waardoor de resultaten van projecten optimaal en blijvend gevalideerd kunnen worden en de samenwerking met de sector, onderwijs en het internationale veld verzekerd blijven.

Het kenniscentrum podiumtechnieken wil zich verder ontwikkelen tot een permanent aanspreekpunt voor opleidingen, sectororganisaties en beleidsmakers. Het wil in de wereld staan en niet erbuiten.

De speerpunten van het centrum zijn:

- **Competentiemanagement** in de podiumtechnieken, met inbegrip van het nauwkeuriger omschrijven van de beroepsinhoud. Het Backbone project werkt bijvoorbeeld aan een geïntegreerd competentie gestuurd leer- en opvolgingssysteem dat zowel in initieel, voortgezet als informeel leren kan gebruikt worden
- Ontwikkelen van **lesmethodieken en simulatietechnieken** voor podiumtechnieken. Het LPT (Live Performance Techniques) project ontwikkelde bijvoorbeeld instrumenten om diverse content toe te passen. Concreet gaat dit om mockups (maquettes) van portfolio, trainingsbehoefteanalyse en vergelijken van opleidingen.
- **Duurzaamheid en veiligheid**. REcoEP (Risico en Ecologische Evaluatie Podiumproductie) is een voorbeeld een project rond meer ecologische productiemethodes.
- **Opleidingen** voor het werkveld en voor de intermediairs – opleidingsverstrekkers. Onder andere het OPTiV project beschrijft, analyseert en bevraagt het Vlaams opleidingslandschap podiumtechnieken in een internationale context.
- De **geschiedenis van de podiumtechnieken** en het podium technische erfgoed.

De Pianofabriek

De Pianofabriek is een **cohousing** project: het is tegelijkertijd een grootstedelijk gemeenschapscentrum, kunstenwerkplaats en opleidings- en tewerkstellingscentrum.

De Pianofabriek is een **open centrum**: tijdens het publieksonderzoek werden 20 verschillende nationaliteiten geteld, de gemiddelde leeftijd bedraagt 29 jaar, 51% van de bezoekers zijn vrouwen.

Dit wordt weerspiegeld in de personeelsploeg en de raad van bestuur. Dit is relevant omwille van de opgebouwde expertise met **grensoverschrijdend** werken, zowel tussen sectoren en categorieën als tussen generaties, etnisch culturele afkomst en gender. We maken dus zowel deel uit van de sector van culturele producenten als van deze van tewerkstelling en opleiding en dit laatste specifiek naar theatertechnici.

Voor dit dossier zijn specifiek het opleiding- en tewerkstellingscentrum en de kunstenwerkplaats belangrijk.

- We organiseren **kosteloze opleidingen** podiumtechnieken voor werkzoekenden of leefloners, gericht op het verhogen van de kansen op de arbeidsmarkt in samenwerking met en met de steun van de VDAB-RDBB en Actiris kosteloze opleidingen.
- We bevorderen de **socio-professionele inschakeling** van werkzoekenden met bijzondere aandacht voor kansengroepen. Het tewerkstellingscentrum geeft begeleiding en tewerkstelling aan minimaal 5 doelgroepmedewerkers tewerkgesteld in de sociale economieprojecten van het centrum.
- We realiseren projecten binnen de doelstellingen van de **sociale economie**. Alcantara is het bio- en fair trade café van het centrum en verzorgt de catering voor de bezoekersgroepen. Femimain is een netwerk (en eigen collectie van fair trade producten voor winkels en particulieren) van Marokkaanse vrouwencoöperatieven.
- De werking van de **kunstenwerkplaats** is drieledig: We bieden **residenties** aan, tekenen verschillende lange termijn **trajecten** uit en gaan **samenwerkingen** aan met diverse partners uit het kunstenveld. We bieden kunstenaars artistieke, productionele, administratieve en technische ondersteuning op maat van hun project.
- Het **gemeenschapscentrum** is afnemer en realisator van culturele producten.

De Pianofabriek is dus een **actieve speler** binnen het culturele, opleidings- en tewerkstellingslandschap. We zijn lid van de respectieve koepelorganisaties: OKO, Sociare, BKO, Tracé en Febio en krijgen subsidie van de bevoegde instanties: Agentschap Kunsten, VDAB, Actiris, Administratie Tewerkstelling Brussels Gewest .

De Pianofabriek heeft de voornaamste **stakeholders** binnen zijn organisatie zowel in de personeelsploeg als in de raad van Bestuur als onder het publiek: technici, artiesten,

lesgevers, coöperanten, afnemers van culturele productie. Dit maakt dat er in hoge mate een formeel beslissingsrecht en deelname is van de betrokken stakeholders.

Door ons lidmaatschap van het sectorale overleg en onze **reële samenwerkingsverbanden** met diverse culturele spelers kunnen we gesprekken starten binnen de diverse beleidsorganen over deelname aan en visie over de coöperatieve.

2 Het probleem

Deze blauwdruk wil de preciaire arbeidssituatie van de **freelance technicus** in de podiumsector aanpakken en door middel van samenwerking tot een aanvaardbare arbeidssituatie komen waarbij een mix van startende, ervaren en oudere coöperanten een **optimale dienstverlening** levert aan bedrijven en organisaties.

Zowel in de commerciële als in de gesubsidieerde (semi-overheids)sector wordt de tewerkstelling van technische en ondersteunende functies steeds meer **precair**. Deze functies behoren niet langer tot de organisatie maar worden in de vorm van freelance arbeid ingehuurd. Deze freelance arbeid kan vele vormen aannemen. Het kan gaan om zelfstandige arbeid, interim- of payrollstatuten of korte contracten.

Hierdoor wordt een belangrijk deel van de **verantwoordelijkheden en risico's** van de werkgever verschoven naar de freelancer. De freelancer vangt de fluctuatie in arbeidsvolume op en is verantwoordelijk voor administratie, planning, kwaliteit, ... Daarnaast wordt een gedeelte van de "niet productieve" arbeidstijd op de freelancer afgewenteld, hij/zij staat immers zelf in voor bijscholing, voorbereiding, ziekte, enz.

Doordat de freelancer doorgaans als een "eenmansentiteit" opereert in een sector waar zeer velen graag willen werken en bereid zijn om daar behoorlijk wat voor op te offeren komt hij/zij in een **zeer zwakke positie** terecht. Dit komt o.a. tot uiting in de actuele prijszetting.

De groep freelancers is ruwweg uit te splitsen in drie segmenten:

De **startende freelancer**, die behoefte heeft aan ondersteuning in het vinden van opdrachten en planning, begeleiding en coaching bij de verdere ontwikkeling van zijn competenties, en een sterkere onderhandelingspositie.

De **middengroep**, die voldoende werkvolume heeft opgebouwd, maar nood heeft aan een betere spreiding van de opdrachten, de mogelijkheid zich te laten vervangen en ondersteuning van zijn activiteiten om die leefbaar te houden.

De **ervaren (oudere) freelancer**, die een zeer grote knowhow heeft opgebouwd en behoefte heeft aan een iets minder intensieve arbeidssituatie om langer aan het werk te kunnen blijven. Oudere freelancers vinden moeilijk werk omdat ze (o.a. door de regelgeving rond anciënniteit) relatief duur zijn.

De drie groepen hebben **behoefte** aan een betere afstemming van hun kwaliteiten op het gevraagde werk, ondersteuning in de complexe administratieve omgeving en een verbreding van hun netwerk van collega's en opdrachtgevers.

Belangrijk gegeven hierbij is dat de freelance technici gesteld zijn op hun **autonomie**. Ze wensen hun eigen keuzes te maken en hun opdracht autonoom in overleg met de opdrachtgever uit te voeren, zonder veel hiërarchische invloed.

Klanten hebben nood aan zekerheid van realisatie op het gebied van geleverde kwaliteit, binnen het gevraagde tijdsbestek en een eenvoudige en correcte financiële verwerking. Zij zijn ook vragende partij voor een eenvoudiger toegang tot het netwerk zodat ze sneller de juiste man/vrouw vinden voor de opdracht. Belangrijk hierbij is de persoonlijke

relatie tussen de freelancer en de klant. De freelancers zijn niet objectief uitwisselbaar omdat attitude, betrokkenheid bij het eindproduct en artistieke visie een fundamentele rol spelen in de samenwerking.

De relatie klant-freelancer speelt zich af in een complex politiek / beleidsmatig en regelgevend kader.

De activiteiten vallen onder minstens **10 verschillende paritaire comités** die elk hun specifieke cao's hebben die op papier wel gevolgd worden, maar in praktijk vaak overschreden worden. Dit is een gemengde verantwoordelijkheid en hangt voor een groot stuk samen met de grote betrokkenheid bij het eindproduct.

De **veiligheidsregelgeving** verschuift steeds meer van veiligheidszorg naar veiligheidsaansprakelijkheid. Hierbij wordt de nadruk steeds meer gelegd op procedures en certificering. Voor een eenmansentiteit is het een onhaalbare zaak om dit kader op te volgen. Anderzijds wordt er vanuit de sector groot belang gehecht aan veilig werken.

De vraag naar een **duurzamere praktijk** is ingebed in het beleid. Duurzaamheid wordt ruimer gedefinieerd dan ecologie. Het gaat zowel om het gebruikte materiaal, de productiemethode, de reisplanning en het op een aanvaardbare manier omgaan met personeelsmiddelen. Ook in de individuele organisaties is deze visie aanwezig, maar ze staat in een spanningsveld tegenover de beperkte middelen en de productiedrang.

De semi-overheidssector is sterk afhankelijk van **subsidies**. Waar met steeds schaarsere middelen een alsmaar grotere output verwacht wordt. Mede daardoor zien we een de-professionalisering van vooral ondersteunende taken. Vrijwilligers nemen de plaats in van startende professionelen waardoor de instroom van nieuwe krachten bemoeilijkt wordt.

De **commerciële sector** is vooral actief in een segment dat sterk conjunctuurgevoelig is. Bij een lage conjunctuur wordt al snel bezuinigd op promotie, evenementen, enz.

De freelance technicus werkt in een **sterk evoluerende technische omgeving**. De technologie wordt steeds virtueel en het wordt steeds moeilijker om bij te blijven zonder structurele bijscholing. De noodzaak tot bijscholing geldt voor alle groepen technici. Bij de startende groep gaat het vooral om coaching en training van in initiële opleidingen opgedane kennis. Bij de middengroep gaat het hoofdzakelijk om producttraining. De oudere groep heeft behoefte aan bijscholing om minder belastende, meer gespecialiseerde taken op te nemen en zo tot hun pensioenleeftijd te kunnen doorgaan.

Bijzonder aan de technische omgeving is dat er een **artistieke component** aanwezig is. Om met een organisatie te kunnen samenwerken moet de technicus zich inschrijven in de artistieke visie van de organisatie. Dit betekent meteen ook dat matching van een technicus met een organisatie beperkt wordt door deze artistieke component (het moet klikken).

We geloven dat een **samenwerkingsverband** tussen technici tot een meer duurzame, kwalitatieve tewerkstelling kan leiden die ook voor de klanten een meerwaarde genereert.

3 Het coöperatieve idee

Missie en visie

De coöperatieve geeft de mogelijkheid aan freelance technici om op een betrokken en autonome manier technische en technisch-artistieke diensten in de culturele sector aan te bieden.

Ze zorgt daarbij voor een optimale afstemming van vraag en aanbod, duurzame kwaliteit van de dienstverlening met aandacht voor veiligheid, ecologie, duurzame arbeidsomstandigheden en een eerlijke prijszetting. Competentieontwikkeling en kennisdeling staan centraal in de organisatie waarbij het Open Source principe gehanteerd wordt.

- De coöperatieve zorgt voor de **brug tussen opleiding en werkveld**, tussen beginnend en ervaren of gespecialiseerd door het integreren van starters in het netwerk en het stimuleren van het leren op de werkvloer.
- De coöperatieve investeert in de **competentieontwikkeling** van de coöperanten door doorgedreven opleiding, coaching en bijscholing. Hierbij gaat bijzondere aandacht naar instromers uit kansengroepen.
- De coöperatieve ondersteunt en begeleidt het **matchingproces** waardoor de competenties van de freelancer optimaal worden ingezet.
- De coöperatieve zorgt voor meer **gebalanceerd werk** via een gedeelde planning, het voorzien van back-up en een groter netwerk.
- **Opdrachtgevers** krijgen op een eenvoudige en correcte manier een oplossing op maat met een gegarandeerde uitvoering.

Activiteiten

De coöperatieve focust op het verlenen van technische en technisch-artistieke diensten. De opdrachten kunnen variëren van een enkele dag technische ondersteuning in een organisatie tot het volledig pakket van technisch-artistieke en logistieke noden van een productie of huis. Concreet gaat het dan om:

- **Technische uitvoering**, het uitvoeren van een technisch deelaspect van een voorstelling.
- **Technische voorbereiding en coördinatie**, het begeleiden van het repetitieproces en de technisch-artistieke uitvoering van een voorstelling.
- **Productie**, de planning, organisatie en opvolging van de technische uitvoering.
- **Tourorganisatie**, de planning, organisatie en opvolging van de reisvoorstellingen.
- **Huur, opslag en transport management**, het beheer van de logistiek van een voorstelling of gezelschap (het gaat om het beheren van deze diensten, niet noodzakelijk om het zelf aanbieden ervan).
- **Advies** op het gebied van podiumtechniek en decorbouw.
- Langdurige **facility contracten**, waarbij het beheer van de volledige podium-technische faciliteiten wordt overgenomen.

De coöperatieve streeft in al haar activiteiten naar een **persoonlijke langlopende relatie** met de opdrachtgevers. Het **matchen** van de opdrachtgever met de individuele technicus en de meest geschikte **dienstverlening** is essentieel.

De coöperatieve werkt daarvoor met een pool van individueel opererende technici die elkaar ondersteunen. Zij staan garant voor een breed gamma van “culturele diensten”. We kunnen de technici indelen in vier grote groepen:

- **Assistenten:** assistent-technici met een beperkte ervaring, stage hands, sjouwers
- **Technici:** polyvalente technici, technici die specialisten ondersteunen
- **Specialisten:** licht-, klank-, beeldtechnici en operators, riggers, stage managers, organisatoren
- **Stagiairs:** studenten of technici die via leren op de werkvloer het vak wensen te leren. Ze worden via een individueel leertraject begeleid door een technicus van de coöperatieve.

Dankzij een **centraal aanspreekpunt** en planningssysteem kunnen technici hun werk beter plannen en komt er een betere afstemming tussen vraag en aanbod. Aanbieders hebben toegang tot een ruimer aanbod van freelancers en vice versa. De coöperatieve zorgt er voor dat er snel kan ingespeeld worden op wijzigingen aan vraag zijde: vervangingen, extra gevraagde diensten enz. Zij zorgt voor een correcte administratieve afhandeling.

Doordat de technici **als groep optreden** kunnen betere voorwaarden bedongen worden voor verzekering, huur, transport, enz. Door het bundelen van verschillende opdrachten kan een grotere efficiëntiewinst worden gecreëerd. Tot slot kan er gewerkt worden aan betere afspraken rond statuut, veiligheid en prijs.

Startende technici en stagiairs kunnen op maat ingezet en **gecoacht** worden. Hierbij wordt gestreefd naar een win-winsituatie, waarbij de kostprijs van intensieve coaching en begeleiding wordt gecompenseerd door de lagere kostprijs van de stagiair of starter. De coöperatieve kan intermediairen tussen opleidingsorganismes en de freelancers.

De coöperatieve engageert zich om **kansengroepen** actief deel te laten nemen aan haar werking. Kansengroepen kunnen zich engageren in de werking en op die manier doorstromen naar de werkvloer. Dit maakt deel uit van het coaching proces. Hierdoor wordt een natuurlijk integratieproces in de arbeidsmarkt gecreëerd.

Als “bijproduct” biedt de coöperatieve haar knowhow aan de sector aan in de vorm van opleidingen.

Geografische afbakening

Er is in principe geen geografische afbakening, de cultuursector en dus ook de technici zijn per definitie **mobiel**. De activiteiten spelen zich af waar het publiek zich bevindt. De standplaats van de opdrachtgever staat los van de plaats van uitvoering. De coöperatieve

richt zich in de eerste plaats op de Vlaams / Belgische markt, maar sluit buitenlandse opdrachtgevers niet uit.

Vennoten

De primaire, werkende vennoten zijn de **freelance technici**. Zij vormen in een werknemers-coöperatieve de basis van de werking en de kern van de organisatie.

De **investerende vennoten** die vanuit hun maatschappelijke doelstelling het beginkapitaal leveren vormen de tweede groep vennoten.

De keuze voor een coöperatieve als vennootschapsvorm

De coöperatieve verenigt technici die **samen** hun positie op de markt wensen te versterken binnen een duurzame, eerlijke en maatschappelijk verantwoorde context, maar anderzijds autonoom wensen te blijven in hun keuzes.

In een tijd waarin de individuele technicus geen vat meer heeft op zijn tewerkstelling, slechts een korte actieve loopbaan heeft en waarbij de nadelen van het gebrek aan solidariteit zich laten voelen binnen de bestaande systemen lijkt het aangewezen om een bedrijfsvorm te kiezen waar de **solidariteit, de samenwerking en het maatschappelijk belang** een prominente plaats krijgen.

Er ontstaat binnen de cultuursector vandaag de dag toch een mentaliteitswijziging die meer inspeelt op een **sociale en rechtvaardige maatschappij**. Dienstverleners die zich bij deze visie aansluiten kunnen zo ook een sterkere sector mee helpen uitbouwen. De keuze voor een coöperatief model visualiseert deze waarden.

Anderzijds willen we ook een product afleveren waar we samen trots op kunnen zijn en waar de opdrachtgever in één organisatie maximale return krijgt op het gebied van **zekerheid, kwaliteit en gedeelde ervaring**.

4 Bouwstenen voor een business plan

De hieronder uitgewerkte bouwstenen voor een business plan zijn gebaseerd op de inzichten, opgedaan bij de bevraging van de sector (zie bijlage). Hieruit kwamen een aantal belangrijke elementen naar voor:

- De **princiële bereidheid** van technici om een coöperatieve te overwegen.
- Het belang dat technici hechten aan hun autonomie en betrokkenheid bij het eindproduct.
- De interesse vanuit de **opdrachtgevers**, vanuit een maatschappelijke visie, zonder daarbij noodzakelijk deel te willen uitmaken van de organisatie.
- De **precaire en economisch zwakke positie** van de freelance technici en de daarbij behorende **prijzetting**.
- De loopbaancurve waarbij **oudere technici** vroegtijdig afhaken.

Vanuit de ervaring van de partners van dit blauwdrukproject zijn volgende zaken toegevoegd:

- De noodzaak om **starters** in het begin van hun loopbaan te begeleiden, gezien de per definitie tijdelijkheid van de opdrachten.
- Het belang van het **verdedigen** van de positie van starters op de arbeidsmarkt.
- De opportuniteiten voor **kansengroepen** om in te stromen in de sector.

Uit deze elementen is het idee voor een werknemers-coöperatieve met sociaal oogmerk gegroeid. Dit idee wordt hieronder verder uitgewerkt.

4.1 Projectnetwerk en aanpak

Het **opstellen van de coöperatieve** wordt geïnitieerd door de partners van dit blauwdrukproject, aangevuld met de investerende coöperanten. Bij het zoeken naar coöperanten willen we in de eerste plaats expertise op de verschillende deelmarkten en deeldomeinen samenbrengen. Deze groep weerspiegelt de groep investerende coöperanten in de Raad van Bestuur (RvB) en Algemene Vergadering (AV) en zal op de zelfde manier functioneren tot een formele aanstelling / verkiezing kan worden georganiseerd. Ze bepalen (indien mogelijk bij consensus) de beleidslijnen en structuren van de organisatie tot de oprichting en/of uitwerking.

Elk van de investerende coöperanten gebruikt zijn eigen netwerk om **draagvlak en wenselijkheid** af te toetsen. Een eerste toetsing is reeds gebeurd aan de hand van de enquête.

- Bij de bevraging van de opdrachtgevers is er nog veel twijfel, vooral omdat men niet vertrouwd is met de coöperatieve structuur. Wanneer we naar het verwachtingspatroon peilen zien we echter dat dit nauw aansluit bij de structuur en de zienswijzen die beschreven worden in deze blauwdruk. Men geeft ook aan in elk geval bereid te zijn om verder over een concrete uitwerking na te denken.
- Bij de bevraging van de technici geeft 45% aan eventueel mee te willen stappen in een coöperatief verhaal, 48% twijfelt. Ook hier is de twijfel vooral toe te schrijven aan een gebrek aan concrete gegevens en een uitgewerkt model. Ook hier zien we een sterke link tussen het verwachtingspatroon en deze blauwdruk.

De **draagkracht** is afhankelijk van het vinden van voldoende investerende coöperanten die de waarden en principes wensen te onderschrijven en kapitaal en werkvolume kunnen inbrengen.

De **haalbaarheid** is afhankelijk van het feit of er een compromis kan gevonden worden tussen een aanvaardbare marktprijs en eerlijke verloning. (zie verder, financieel plan, berekening productieve dagprijs).

Daarnaast is het de vraag of **werkende coöperanten** die reeds een groot eigen klantenbestand hebben, bereid worden gevonden om hun klantenbestand mee in te brengen.

4.2 Stakeholderanalyse

De stakeholders zijn in te delen in vijf groepen:

- Technici
- Opleidingen
- Investeerders
- Sociale partners, beroepsverenigingen en tewerkstellingsorganisaties
- Klanten

De **technici** vormen de primaire groep stakeholders. Zij zijn de toekomstige coöperanten en genieten de primaire voordelen van de coöperatie. Deze groep kan verder opgesplitst worden in:

- Startende technici, die nood hebben aan een **starttraject** en begeleiding.
- De middengroep technici, die nood hebben aan **ondersteuning** om hun activiteiten maximaal te laten renderen.
- Oudere technici, die nood hebben aan een iets rustiger beroepsleven, maar daar een zeer grote **knowhow** tegenover kunnen stellen.

De technici genieten de voordelen van het samenwerkingsverband dat voor werk, betere arbeidsomstandigheden en continuïteit zorgt. Ze versterken door de inbreng van hun eigen werkvolume, hun langdurig engagement en gemeenschappelijke knowhow de coöperatieve.

Met de technici wordt op alle niveaus intensief samengewerkt. Ze hebben samen per definitie een meerderheid in de bestuursorganen.

De **opleidingen** hebben geen rechtstreeks belang bij de coöperatieve. De coöperatieve draagt bij tot het behalen van de doelstellingen van de opleidingen. De coöperatieve geeft immers de mogelijkheid om de overgang opleiding-werk te optimaliseren en de afgestudeerden op langere termijn te begeleiden en te ondersteunen. De opleidingen brengen daarbij de nodige knowhow in begeleiden, coachen en opleiden van de technici in.

Anderzijds draagt de deelname aan de coöperatieve bij tot de **marktkennis** en inzicht in de (opleidings-)behoeften van de markt.

Ook met de opleidingen wordt dus op de verschillende niveaus samengewerkt.

De **investeerders** komen uit verschillende groepen. Idealiter mikken we op investerende technici-coöperanten, maar gezien de preciaire situatie van de groep technici vermoeden we dat dit niet ten volle haalbaar is. Anderzijds ligt de minimum investering lager dan het minimum kapitaal van vb. een EVBA.

We gaan daarom op zoek naar investeerders die de **waarden** van de coöperatieve onderschrijven, zonder daarom een belangrijke financiële return te wensen. Dit betekent echter niet dat de investeerders geen indirecte meerwaarde uit hun investering kunnen halen. De deelname aan de coöperatieve geeft zichtbaarheid aan de waarden en doelstellingen die hun eigen organisatie onderschrijft. Dit is te vergelijken met de uitstraling van een fair trade- of ecolabel.

Om mogelijke **belangenconflicten** te vermijden hebben de investeerders als groep steeds een minderheid in de organisatie.

Sociale partners (verenigd in sociale fondsen), **beroepsverenigingen**, **tewerkstellingsinitiatieven** (VDAB, ...) en (indirect) **overheden** hebben gedeeltelijk gelijklopende doelstellingen met de coöperatieve. Het professionaliseren van de sector, het opleiden en begeleiden naar werk, het promoten van ondernemerschap en (zeer specifiek in deze sector) de continuïteit van werk zijn gedeelde opdrachten.

Het toeleiden en begeleiden van **doelgroepen** maakt, op een natuurlijke manier, integraal deel uit van de werking van de coöperatieve. De valorisering van individuele competenties en de sterke begeleiding maken de coöperatieve complementair aan deze partners.

Met deze partners wordt vooral op strategisch vlak samengewerkt. Het stroomlijnen van de doelstellingen, voor zover die in het belang van de technici zijn, en het vinden en optimaliseren van **bijkomende middelen voor bijscholing en begeleiding** vormen de kern van de samenwerking.

Tot slot zijn deze partners goed geplaatst om evoluties in zowel de **arbeidsmarkt** als de aandachtspunten van het **beleid** te voorspellen. Hun netwerken zijn bovendien transversaal waardoor ze een ruimer, breder beeld van de gehele arbeidsmarkt hebben.

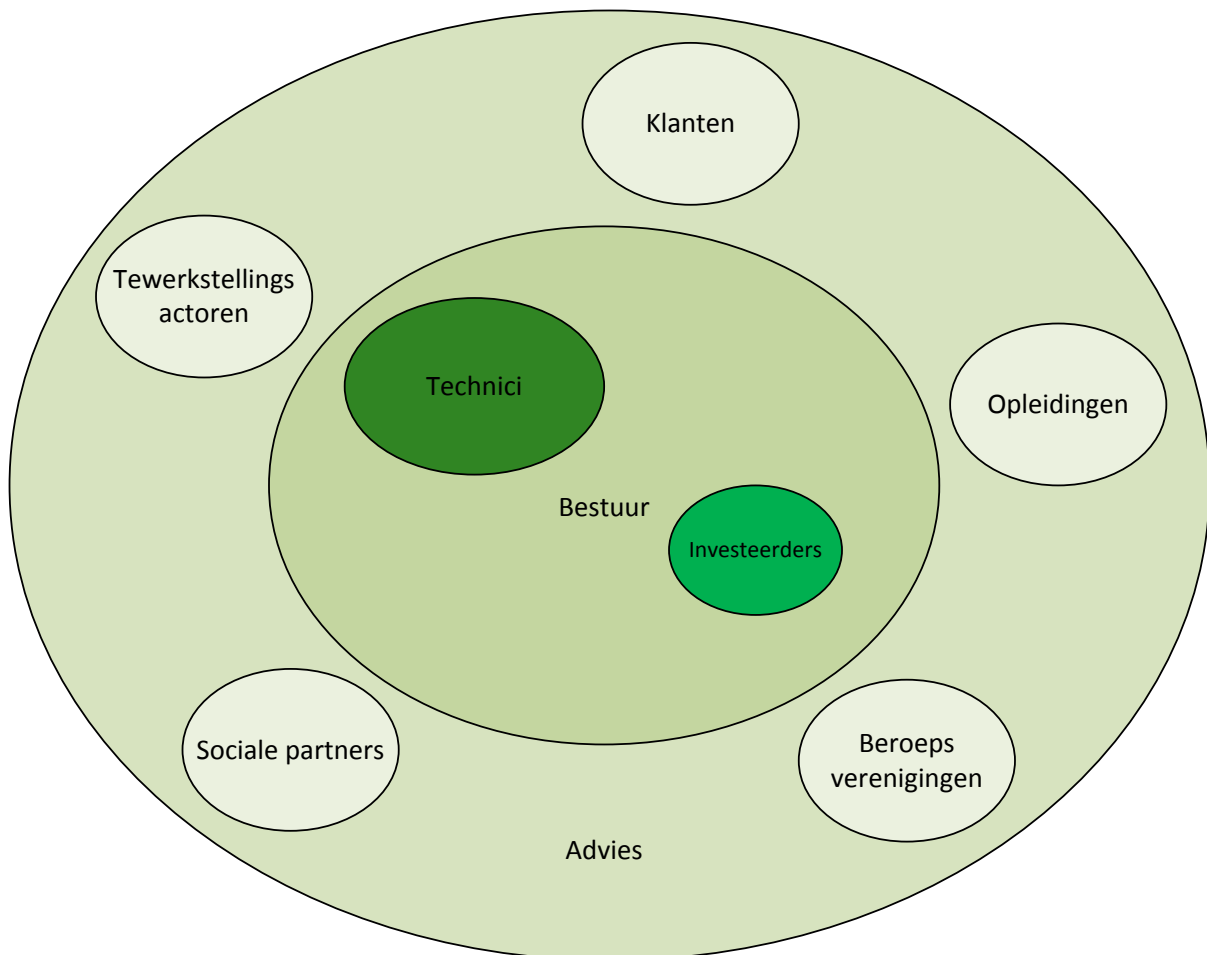
In de dagelijkse werking ondersteunen deze partners de organisatie met **knowhow** en netwerken. Ze hebben geen plaats in de beleidsorganen maar maken deel uit van een reflectiegroep die het beleid van de organisatie ondersteunt.

De "markt" bestaat uit verschillende types **klanten**. Enerzijds zijn er eindgebruikers, gezelschappen en schouwburchen die beroep doen op freelance technici. Anderzijds zijn er organisaties die technici, al dan niet als deel van een pakket, verder verhuren. Het kan dan gaan over verhuurbedrijven, interimkantoren of leveranciers van diensten.

Naast de evidente voordelen (efficiëntiewinst, zekerheid, kwaliteit, flexibiliteit, ...) bezorgt de samenwerking met de coöperatieve hen ook een **positief, sociaal, duurzaam imago**. De klanten zorgen ook voor een noodzakelijk draagvlak en werkvolume. Anderzijds is er een zekere spanning tussen de financieel-economische eisen van klanten en de coöperatieve.

Zij hebben per definitie geen formele stem in de organisatie omdat er een belangenconflict bestaat tussen de doelstellingen van de coöperatieve en hun eigen

doelstellingen. Dit betekent echter niet dat hun inbreng niet nuttig kan zijn. Ze zijn een belangrijke **barometer voor de evoluties in de markt en de geleverde kwaliteit**. Ze maken deel uit van een reflectiegroep die het beleid van de organisatie ondersteunt.



Samengevat werken we aan een gezonde balans tussen de verschillende stakeholders waarbij het belang van de coöperatieve als geheel centraal staat.

4.3 Corporate Governance

De corporate governance start aan de **basis**. Een opdrachtencoördinator die, samen met de technici die actief zijn in een bepaalde periode, het **werkoverleg** vormt. (Wanneer de groep te groot wordt splitst ze op.) Zij bepalen de keuze en verdeling van de opdrachten, doen voorstellen voor het aantrekken van nieuwe medewerkers, het bijsturen van de organisatie en de opleidingen.

Parallel hieraan is er een **opleidingsoverleg** dat de lesgevers en de opleidingscoördinator samenbrengt. Hierin worden de opleidingsnoden en de acties om daaraan tegemoet te komen besproken.

De **opdrachtencoördinator** zorgt voor het aantrekken van en onderhandelen over opdrachten. Hij stuurt de technici aan, volgt de individuele trajecten op (Opleiding, competenties, enz.), fungeert als back-up voor de technici en handelt de financiële en administratieve zaken af. (Op termijn kan dit ondersteund worden door een intern of extern administratief team).

De **algemene vergadering (AV)** is samengesteld uit alle investerende coöperanten en werkende coöperanten. De werkende coöperanten hebben 60% van het totaal aantal stemmen, de investerende coöperanten 40%. Binnen elke groep geldt het principe één man – één stem.

De **raad van bestuur (RvB)** is samengesteld uit een afvaardiging van de investerende leden en een afvaardiging van de werkende coöperanten in een 40/60% verhouding. In de raad van bestuur kunnen zowel interne als externe experts gekozen worden, elke groep bepaalt welke vertegenwoordiging het meest functioneel is. Stichtende vennoten zoals de opleidings- en tewerkstellingspartners kunnen een vaste afvaardiging hebben in de raad van bestuur. De opdrachtencoördinatoren en de opleidingscoördinator zijn waarnemend lid van de raad van bestuur.

De raad van bestuur wordt bij de opstart verkozen. Daarna wordt er **tweejaarlijks** een verkiezing georganiseerd waarbij telkens de helft van de plaatsen verkiesbaar zijn. Op die manier wordt continuïteit in het bestuur gegarandeerd.

De opdrachtencoördinatoren, de opleidingscoördinator en twee afgevaardigden van de RvB vormen het **dagelijks bestuur**. De RvB kiest daarvoor twee experts uit eigen rangen, die rapporteren aan de RvB.

Iedereen kan, mits het nodige engagement en het aankopen van een **werkingsaandeel**, werkend coöperant worden. Men wordt investerend lid op basis van een **investeringsaandeel**.

Hoewel de **reflectiegroep** geen formeel orgaan is vinden we het belangrijk ze hier te vermelden. De reflectiegroep wordt samengesteld uit klanten en vertegenwoordigers van sociale fondsen, arbeidsmarktactoren en beroepsverenigingen. Ze evalueren onafhankelijk de kwaliteit van de werking en adviseren de verschillende beleidsorganen in verband met arbeidsmarktevoluties.

4.4 Marketing en communicatie

De markt waarop de coöperatieve wil inspelen is **gemengd**. Het gaat zowel om private als semipublieke organisaties die gebruik maken van de diensten van technici. Concreet gaat het om gemeentelijke diensten, cultuurcentra, gezelschappen, musea, eventbedrijven, hotels, festivals, ... Kortom iedereen die professioneel met publieksactiviteiten bezig is en daarbij techniek (en dus technici) nodig heeft.

Het nieuwe **kunstendecreet** legt meer nadruk op, en verschuift middelen naar, projecten in de plaats van structurele ondersteuning. De vraag naar "creatieve" technici die op projectbasis zal hierdoor gevoelig stijgen.

Op de private markt werkt men met steeds **kortere productietermijnen** waardoor een grotere fluctuatie in het werkvolume ontstaat. Er is behoefte aan snel inzetbare technici die zich snel kunnen inwerken in de organisatie en die zich engageren in het eindresultaat.

De persoonlijke relatie en **vertrouwensband** tussen opdrachtgever en technicus is hierbij essentieel. Men wenst niet met een willekeurige technicus te werken, maar wil een relatie die past binnen de artistieke visie of bedrijfscultuur. Anderzijds wil men zekerheid dat bij ziekte of een ander probleem de opdracht op een kwalitatief evenwaardige manier wordt uitgevoerd. De deadlines zijn immers absoluut, het publiek wacht niet.

De organisaties zijn hoofdzakelijk **kleinschalig**, willen zich kunnen toeleggen op hun kerntaak en willen daarbij het aandeel administratie en organisatie minimaliseren. Hun schaalgrootte maakt dat ze vaak niet in staat zijn om optimaal gebruik te maken van tewerkstellingsmaatregelen.

Tot slot is het **sociale, duurzame imago** voor de meeste organisaties zeer belangrijk. Ze werken immers voor een publiek dat hieraan gevoelig is.

De coöperatieve wil hierop inspelen door:

- Een gecentraliseerde maar **persoonlijke service** te leveren waarbij grote aandacht wordt besteed aan het matchen van de technici met de opdrachtgever. De opdrachtgever weet wie er komt en wat hij kan verwachten, ook op persoonlijk, artistiek en inhoudelijk vlak.
- **Zekerheid** te bieden dat bij ziekte, probleem, enz. vervanging voorzien is die een gelijkwaardige kwaliteit kan leveren en op de hoogte is van alle details van de opdracht.
- Zekerheid te bieden dat de technici de nodige opleiding en training hebben in het kader van de **veiligheidswetgeving**.
- De technici te **ondersteunen** op het vlak van organisatie en logistiek zodat ze zich kunnen toeleggen op hun kerntaak.
- Een **efficiënte organisatie** na te streven waardoor de administratief-organisatorische last niet bij de opdrachtgever komt te liggen.
- De garantie te bieden dat alle activiteiten binnen de **wettelijke grenzen** worden uitgevoerd.
- **Bijkomende diensten** aan te bieden, zoals opleiding voor de vaste kern van de opdrachtgever.
- Een duidelijk **sociaal geëngageerd en duurzaam** beleid te voeren.

De andere spelers zijn op te delen in twee groepen:

Individueen:

- Zelfstandige technici
- Technici werkend via SBK's en Interim kantoren
- Technici werkend via Payroll systemen
- Vrijwilligers
- Informele economie
- Administratiekantoren voor cultuurwerkers

In deze groep is het persoonlijke contact aanwezig, maar mist de ondersteuning en zekerheid.

Bedrijven:

- Bedrijven of organisaties ten behoeve van één individuele technicus, het kan dan gaan om een BVBA, EVBA, maar ook over een VZW die als vehikel dient om de tewerkstelling van één enkele werknemer te organiseren. De grens met schijnzelfstandigheid is soms niet veraf.
- Crew services die een gelijkaardige hoofdactiviteit hebben maar zich vooral op het leveren van grote groepen assistenten toeleggen.
- Verhuurbedrijven met totaalservice waarbij techniek een bijproduct is.
- Eventorganisatoren

In deze groep is de ondersteuning en zekerheid aanwezig, maar mist de persoonlijke aanpak.

In beide groepen is matching, het sociale engagement en het opleidingsaspect zo goed als niet aanwezig. Beide groepen werken aan zeer lage prijzen, vaak ten koste van de individuele technicus. Dit maakt dat er weinig kansen zijn voor de technicus om zich verder te ontwikkelen of bij te scholen.

We zijn er van overtuigd dat er ruimte is op de markt voor een dergelijk initiatief. De **prijzetting** is echter niet evident. Wanneer ten volle binnen het wettelijk kader en conform de verschillende cao's gewerkt wordt is het niet evident om marktconforme prijzen te hanteren. De dagprijzen (voor 10u) liggen momenteel rond 250€ incl. BTW, het is niet evident om binnen deze prijs een eerlijke tewerkstelling te organiseren. Bijkomend probleem is dat een gedeelte van de opdrachtgevers niet BTW plichtig zijn.

Uit een voorafgaande enquête blijkt dat het, voor zowel technici als voor werkgevers, niet duidelijk is hoe de verhouding tussen de totale loonkost van een werknemer en een zelfstandige of externe medewerker ligt. We zien hierin een mogelijkheid om door middel van **sensibilisering** tot een draagvlak te komen voor een meer realistische prijzetting. We werken momenteel aan een gedetailleerde vergelijking van de verschillende tewerkstellingssystemen.

Uiteraard zal ook ingezet worden op het **minimaliseren van de overheadkost** zodat de technicus maximaal kan genieten van de inkomsten uit zijn arbeid. Dit betreft in de eerste instantie het optimaliseren en automatiseren van communicatie, planning en administratieprocessen waardoor voldoende tijd blijft voor persoonlijk contact en begeleiding.

De contacten binnen de sector verlopen **hoofdzakelijk informeel**, buiten de geëigende kanalen. Dit is vb. duidelijk te zien aan het beperkte aantal vacatures die bij VDAB en andere tewerkstellingsactoren aanwezig zijn in verhouding tot de totale tewerkstelling. De promotie voor de coöperatieve dient dus in de eerste plaats de netwerken van de technici, opdrachtgevers en de adviesgroep aan te spreken.

De **promotie** zet vooral de coöperatieve waarden in de kijker: sociaal engagement, diversiteit, eerlijke verloning, duurzaamheid, veiligheid en opleiding zijn kernwoorden. Deze waarden worden uitgedragen door de technici, het corporate image en de praktijk op de werkvloer.

Daarnaast wil de coöperatieve zich **actief engageren** in de verschillende netwerken om door participatie deze waarden te verspreiden.

Het **coöperatieve voordeel** zit in de samenwerking, het delen van knowhow en de mix tussen de drie groepen technici. Hierdoor kan binnen een eerlijke duurzame arbeidsrelatie worden ingespeeld op de noden van een sterk variabele markt.

4.5 HRM

De **geplande betaalde tewerkstelling** is moeilijk in te schatten omdat die grotendeels in rechtstreeks verband staat met het aantal opdrachten. Er moet wel een minimum tewerkstelling van 10 deeltijdse eenheden gegenereerd worden om de overhead en opleidingskost te kunnen dragen (zie berekening financieel plan). Om een voltijds coördinator te kunnen verantwoorden moet er voldoende arbeidsvolume zijn.

Profielen

We zien binnen de opstartfase volgende profielen als noodzakelijk:

De **opdrachtencoördinator** is de spil van de werking, hij verzorgt de contacten met klanten, verzorgt de administratie, coacht en plant een groep technici. Dit is een ervaren technicus op het niveau specialist. In een opstartfase voorzien we hiervoor een deeltijdse betrekking.

De **opleidingscoördinator** verzorgt de opleidingen en de individuele trajecten van de technici. Dit is een ervaren technicus met pedagogische achtergrond. In de opstartfase kan deze functie in freelance-verband worden ingevuld of van één van de opleidingen betrokken worden. Afhankelijk van de participatie van doelgroepen lijkt het ons ook haalbaar om deze functie gedeeltelijk te laten subsidiëren.

Assistenten zijn technici met een beperkte, maar voldoende ervaring om onder leiding van een technicus te kunnen functioneren. Het is een hoofdzakelijk technische functie. Ze worden vaak in grotere crews ingezet als stage hands of sjouwers. Dit is een typische doorgroefunctie. Men start als assistent en groeit meestal na 5 jaar ervaring door tot technicus. In een startfase worden deze functies met freelancers ingevuld.

De **technici** kunnen zowel polyvalente technici zijn, als technici die de specialisten ondersteunen. Het is een hoog technische functie met een grote complexiteit en een

redelijk artistieke component. Zij zijn in staat om een deeltaak van een voorstelling autonoom uit te voeren. In een startfase worden deze functies met freelancers ingevuld.

Specialisten-technici zijn expert in een bepaald vakgebied. Het gaat om licht, klank of beeldtechnici en operators. Ook riggers vallen onder deze groep. Tot slot vallen stage managers en organisatoren onder deze groep. Al deze specialisten hebben gemeen dat ze autonoom een bepaald vakgebied kunnen coördineren en uitvoeren. Dit is zowel technisch als artistiek een complexe functie met een grote autonomie en verantwoordelijkheid. Het zijn zij die tijdens complexe voorstellingen aan de knoppen zitten en actief meespelen met de vertolkers. In een startfase worden deze functies met freelancers ingevuld.

Tot slot zijn er de **stagiars**. Dit kunnen studenten zijn of technici die via leren op de werkvloer het vak wensen te leren. Ze worden via een individueel leertraject begeleidt door een technicus van de coöperatieve.

Zeker in de **opstartfase** zullen een gedeelte van de technici en lesgevers per opdracht betaald worden, waardoor de kost in principe bijna evenredig is met de inkomsten. Verder wordt de mogelijkheid onderzocht om de tewerkstelling te laten meegroeien met de organisatie en de opdrachten.

Verloning

We gaan er van uit dat de verloning conform aan de **cao voor PC 304** gebeurt. Hierbij is er echter een probleem. De spanning tussen de marktconforme prijs en de werkelijke productieve kost is behoorlijk groot.

Uit de enquête bleek dat een marktconforme prijs voor een assistent rond de 220 € voor een dag van 10u bedraagt. Voor een podiumtechnicus is dit 250 € en voor een specialist 280 €. Gaan we uit van een overheadkost van 20% voor coördinatie en algemene werking en het feit dat de marktprijzen BTW inclusief zijn, dan komen we tot de volgende berekening van het bedrag dat overblijft voor het dekken van de loonkost¹ van de technici. (Hierbij moet worden opgemerkt dat een groot gedeelte van de opdrachtgevers niet BTW plichtig zijn.):

	Loonkost technicus	Overhead Coop	incl. overhead	BTW incl.
Assistent	151,52	30,30	181,82	220,00
Podiumtechnicus	172,18	34,44	206,61	250,00
Specialist	192,84	38,57	231,40	280,00

¹ Voor de berekening van de loonkost is gebruik gemaakt van volgende gegevens: 38U/week, RSZ werkgever 35%, vakantiegeld 89%, Verzekering 0.6%, kosten op jaarbasis 2618 €. Op deze basis wordt een jaarkost berekend die dan door het aantal uren wordt gedeeld. Om tot de dagprijs te komen wordt dit bedrag vermenigvuldigd met 10 U, wat het gebruikelijke aantal uur per dag is.

Wanneer we op basis van het minimumloon (21 jr. 1500 €) de zelfde (omgekeerde) berekening maken komen we tot het volgende resultaat:

	Loonkost technicus	Overhead Coop	incl. overhead	BTW incl.
Minimumloon (21 jr)	170,00	34,00	204,00	246,84

Binnen de marktconforme prijzen is het zo goed als niet haalbaar om zelfs maar het minimumloon voor een assistent of podiumtechnicus te betalen.

Maken we de zelfde berekening op basis van de CAO die voor de sector gebruikelijk is (PC 304) dan komen we tot het volgende resultaat:

		Loonkost technicus	Overhead Coop	incl. overhead	BTW incl.
Assistent	C, 5 jr., 1.984,50 bruto / mnd	230,00	46,00	276,00	333,96
Podiumtechnicus	C+, 10 jr, 2.416,58 bruto/mnd	280,00	56,00	336,00	406,56
Specialist	C+, 10 jr	280,00	56,00	336,00	406,56

De kostprijs op basis van de CAO voor PC 304 ligt dus gemiddeld 50% hoger dan de marktprijs.

Deze berekeningen zijn gemaakt in de veronderstelling dat elke dag productief is en dus gefactureerd kan worden. Er is daarbij geen ruimte voor opleiding, ziekte of niet productieve dagen door planningsproblemen. We schatten dat de werkelijke productiviteit² op 76% ligt.

Deze kloof is niet eenvoudig te dichten. Weliswaar denken we dat er een bereidheid bestaat om een faire prijs te betalen, maar een stijging van 50% lijkt niet realistisch.

Verder is het de vraag of de mix jong / oud en de eventuele tewerkstellings- en opleidingssubsidies ervoor kunnen zorgen dat de hogere kostprijs van oudere technici kan gedekt worden.

In de sector is niet zozeer het loon op zich, maar zijn de **werkvoorwaarden** doorslaggevend als het om rekrutering en retentie gaat. De meeste organisaties werken in theorie conform de CAO, maar in praktijk wordt er veel extra werk op "vrijwillige" basis gedaan en dus niet vergoed.

De coöperatieve op zich wil weliswaar autonoom en onafhankelijk van externe financiering kunnen functioneren, maar dit betekent echter niet dat geen gebruik gemaakt wordt van **subsidies en tewerkstellingsmaatregelen** die ook voor andere

² Dit percentage is berekend op het feit dat een aantal dagen niet productief, lees aan te rekenen aan een opdrachtgever, zijn. Het gaat om bijscholing (6d), ziekte (6d), verloren dagen door vb. planningsproblemen (12d), dagen administratie (3d) en voorbereidend werk (24d).

spelers beschikbaar zijn. In tegendeel, de coöperatieve zal proberen deze voordelen te optimaliseren in het belang van de coöperanten. Het kan dan gaan over:

- Opleidingsondersteuning (IBO, ...)
- Innovatieve methodes ...
- Inschakeling en sociale tewerkstelling
- Stages / leertijd
- Arbeidshandicap
- 50+

De doelstelling hierbij is enerzijds het garanderen van een volwaardig loon aan de werknemer / coöperant en het dekken van de meerkost voor coaching en begeleiding. Anderzijds kan op deze manier een aanvaardbare marktprijs voor de opdrachtgever bekomen worden.

De mogelijkheden tot **vrijwilligerswerk** zijn zeer beperkt. De vraag is of randtaken als opleiding, coaching en voorbereiding in een opstartfase als vrijwilligerswerk gedaan worden?

4.6 Financieel plan

We bekijken eerst de **kostenstructuur**. Deze kan worden uitgesplitst in vaste, wederkerende kosten, investeringen en variabele kosten.

De **vaste kosten** bestaan hoofdzakelijk uit het werk van de coördinator en de infrastructuur die hij gebruikt.

Coördinatie	110	dagen	280,00	30.800,00
Huur kantoor	12	maand	250,00	3.000,00
Communicatie				3.000,00
Verplaatsing coördinator	10000	km	0,33	3.300,00
				40.100,00

De **investeringen** bestaan in de eerste plaats uit een IT systeem om de coördinatie te kunnen uitvoeren. We schrijven dit af op 4 jaar.

Software				8.000,00
Hardware				4.000,00
				12.000,00
Afschrijving	4	Jaar		3.000,00

De **variabele kosten** beperken zich in een opstartfase tot de opleidingskost.

Opleiding	10	dagen	340,00	3.400,00
				3.400,00

Dit brengt de **totale overheadkost** op 46.500 €.

Wanneer we uitgaan van een gemiddelde kostprijs van 210 € per dag / technicus (dit is een compromis tussen de marktprijs en de prijs op basis van de CAO voor PC 304, gemiddelde factuurprijs inclusief BTW 305 €) dan genereren we per dag / technicus 42 € overheadkost. Op basis hiervan berekenen we het **minimum aantal opdrachten** dat nodig is om de overhead te dragen.

Gemiddelde overhead per dag	42
Overheadkost	46.500
Aantal opdrachten	1107
Aantal opdrachten per jaar	120
Aantal opdrachten in jaareenheden	9,22

De kostprijs van deze tewerkstelling bedraagt:

Aantal opdrachten	1.107,14
Gemiddelde loonkost	210,00
Totaal	232.500,00

Om de investeringen te dragen en voldoende cashflow (3 maanden buffer) te voorzien moet een minimum kapitaal van 81.000 € voorzien worden.

Vaste Kosten	10.025,00
Investeringen	12.000,00
Variabele kosten	850,00
Kostprijs opdrachten	58.125,00
	81.000,00

Om dit **kapitaal** bij elkaar te brengen gaan we op zoek naar zowel werkende als investerende vennoten. Aan de werkende vennoten wordt een beperkt aandeel aangeboden van 250 €. Aan de investerende vennoten bieden we een aandeel van 5.000 € aan.

Type vennoot	aantal	bedrag	totaal
Werkende vennoten	10	250,00	2.500,00
Investerende vennoten	20	5.000,00	100.000,00
			102.500,00

De eventuele **winst** wordt, met een maximum van 6% aan de coöperanten uitgekeerd. Hiervan wordt 40% gereserveerd voor de investerende coöperanten in de vorm van dividenden, 60% wordt gereserveerd voor de werkende coöperanten in de vorm van ristorno's en wordt verdeeld op basis van het aantal gewerkte dagen.

Binnen de huidige marktsituatie is het zo goed als onmogelijk om een **marge** te genereren zonder de reeds precare situatie van de technici verder in gevaar te brengen.

5 Evaluatie van de coöperatieve werking

We hebben, na onderzoek van meerdere pistes, uiteindelijk gekozen voor een **werknemers-coöperatieve met sociaal oogmerk**. Deze sluit het best aan bij de vraag van de technici die de kern vormen van de organisatie. Het samen sterker op de markt staan, in combinatie met een zekere autonomie van de individuele technicus en het sociale aspect waarbij de combinatie toeleiden op de arbeidsmarkt, werkbaarheid, eerlijke verloning en duurzame tewerkstelling samengaan kan o.i. alleen in een werknemers-coöperatieve verwezenlijkt worden.

Onderzochte, maar verlaten pistes zijn:

- Een klanten-coöperatieve, die we verlaten hebben wegens belangenconflict.
- Een VZW, deze vorm heeft in het verleden aangetoond te beperkend te zijn voor dit soort activiteiten.
- Andere, meer commerciële vormen (BVBA, NV, ...) sluiten niet aan omdat het belangrijkste kapitaal van de organisatie de menselijke knowhow is en omdat de doelgroep technici heeft aangegeven autonomie zeer belangrijk te vinden.

5.1 Link met de ICA definitie

A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

De coöperatieve is een **autonome verenging** van technici die samen en **solidair** hun diensten aanbieden. Ze verklaren zich bereid om expertise en opdrachten uit te wisselen, bij te dragen aan een gemeenschappelijke structuur en logistiek, elkaar te ondersteunen en samen het opleidings- (en dus kwaliteits-) niveau te verhogen. Ze zetten zich in om startende technici op weg te helpen en om oudere technici aan het werk te houden. Hierdoor versterken ze hun marktpositie als groep.

Het doel is dus dubbel en onlosmakelijk verbonden. Enerzijds is er een onderling belang waarbij de verschillende coöperanten door samenwerking elkaars positie versterken. Anderzijds is er ook een maatschappelijke doelstelling omdat aandacht wordt besteed aan doelgroepen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt.

De **werkende vennoten** maken gebruik van de diensten van de coöperatieve om hun activiteiten te bundelen en te organiseren. De coöperatieve vormt als het ware de backoffice voor hun activiteit. Hun belangrijkste inbreng is de knowhow en ervaring. Hoewel dit (menselijk) kapitaal niet in de financiële verrichtingen voorkomt is het onontbeerlijk voor de werking. Het is zeer belangrijk dat ze zich eigenaar voelen van de coöperatieve en daarnaar handelen. De werkende vennoten hebben medezeggenschap in de operationele en strategische keuzes en hebben de helft van de stemmen in de algemene vergadering.

De **investerende vennoten** maken indirect gebruik van de coöperatieve om hun doelstellingen te bereiken. De coöperatieve draagt immers hun waarden en visie uit. Zuiver financieel bezitten ze het kapitaal van de coöperatieve. Ze hebben medezeggenschap in de strategische keuzes en hebben de helft van de stemmen in de algemene vergadering.

De keuze om de klanten niet als dusdanig als vennoot op te nemen is ingegeven door het beperken van belangenconflicten. Dit betekent echter niet dat ze geen rol spelen in de controle van de coöperatieve. Ze kunnen een belangrijke bijdrage leveren in een adviserende functie.

Uiteraard kunnen zowel werkende vennoten, de opleidingen als klanten toetreden als investerende vennoten.

5.2 Link met de ICA principes

We geven hieronder de link met de ICA principes weer. In het kader krijgt U telkens eerst de originele omschrijving. Daarna verklaren we hoe we deze in praktijk brengen.

5.2.1 Vrijwillig en open lidmaatschap

Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

Iedereen die aan het gewenste profiel voldoet kan toetreden tot de coöperatieve. De toetreding houdt echter ook een duidelijk engagement in en is niet noodzakelijk een garantie op werk. Het engagement is afhankelijk van het profiel van de kandidaat coöperant.

Een startende technicus zal zich in de eerste instantie engageren tot een verdere persoonlijke ontwikkeling. Een technicus uit de middengroep zal zich vooral engageren tot het kwalitatief uitvoeren van opdrachten. Een technicus uit de ervaren groep zal zich engageren tot het begeleiden van startende technici. Een investeerder onderschrijft de waarden van de coöperatieve en kan enkel aanvaard worden indien er geen fundamentele belangenconflicten ontstaan door zijn lidmaatschap. Allen engageren zich om in het belang van de organisatie te werken en de waarden uit te dragen.

Om de verhouding tussen de verschillende groepen te respecteren en de draagkracht van de organisatie niet te ondermijnen is het mogelijk dat toetreding (tijdelijk) beperkt wordt. Dit heeft enkel tot doel de organisatie te beschermen tegen een te snelle groei of een kwaliteitsverlies.

5.2.2 Democratische controle door de leden

Co-operatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner.

Alle coöperanten maken deel uit van de algemene vergadering. Daarbij hebben de investerende en werkende coöperanten een gelijk medezeggenschap (50% stemmen per groep). De opleidingen maken als initiërende coöperanten deel uit van de groep investeerders. Elke coöperant heeft één stem.

De coöperanten vaardigen een aantal vertegenwoordigers af naar de Raad van Bestuur.

De werkende coöperanten hebben ook op operationeel niveau medezeggenschap. Ze maken deel uit van het werkoverleg en worden door hun coördinator vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur. (zie ook 4.3 corporate governance)

5.2.3 Economische participatie door de leden

Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership.

Het kapitaal en eventuele winst wordt in de eerste plaats aangewend om de coöperatieve te versterken. Het gaat dan in de eerste plaats om:

- Opbouwen reserves voor onvoorziene omstandigheden (ziekte, niet betalen, etc.)
- Investeren in een nog betere ondersteuning van de technici
- Ondersteunen van nieuwe coöperatieven of andere activiteiten voor de sector

Anderzijds willen we zowel de investerende als de werkende coöperanten bij voldoende winst een beperkte return geven.

De eventuele winst wordt, met een maximum van 6% aan de coöperanten uitgekeerd. Hiervan wordt 40% gereserveerd voor de investerende coöperanten in de vorm van dividenden, 60% wordt gereserveerd voor de werkende coöperanten in de vorm van *ristorno's* en wordt verdeeld op basis van het aantal gewerkte dagen.

Binnen een kennisgerichte organisatie, waarin het belangrijkste kapitaal de menselijke ervaring en knowhow is, kan het immers niet zo zijn dat enkel de leverancier van de financiële middelen een return krijgt. We proberen door deze verdeling de balans tussen beide elementen in evenwicht te krijgen.

5.2.4 Autonomie en onafhankelijkheid

Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.

De coöperatieve (aandelen)structuur en de **verhoudingen** tussen de verschillende deelgroepen garanderen dat de organisatie niet afhankelijk wordt van één groep of een beperkt aantal coöperanten.

De **organisatie** van de algemene vergadering, de raad van bestuur, het dagelijks bestuur en het werkoverleg garandeert een maximale transparantie en democratische controle voor de coöperanten.

Het beperken van de invloed van partners met mogelijke **belangenconflicten** in de bestuursorganen garandeert de onafhankelijkheid. Het betrekken van die zelfde partners in adviserende organen zorgt ervoor dat de positieve inbreng bewaard blijft.

De **verkiezingen** van afgevaardigden, waarbij telkens slechts een deel van de afgevaardigden worden verkozen, vermijden schokken in het beleid en zorgen voor continuïteit. Bij de start van de organisatie worden alle functies d.m.v. verkiezing ingevuld. Na een eerste periode van 2 jaar worden de helft van de functies opnieuw verkozen. Daarna worden telkens tweejaarlijks de helft van de functies verkozen. Hierdoor hebben plotse crisissen of emotionele reacties minder invloed op de samenstelling van de verschillende organen.

Het feit dat de investeerders slechts de helft van de zeggenschap hebben garandeert een zekere **autonomie** voor de coöperatieve als geheel. Op die manier wordt de inbreng in geld gelijk behandeld als de inbreng in menselijk kapitaal.

De coöperatieve heeft in principe enkel een **beginkapitaal** nodig en is na de startfase niet meer afhankelijk van verdere ondersteuning.

5.2.5 Onderwijs, vorming en informatieverstrekking

Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.

We kiezen er binnen de coöperatieve voor om mensen in opleiding en nieuwkomers op de arbeidsmarkt kansen te geven en hen intensief te begeleiden. Voor de middengroep zorgen we voor continue bijscholing. Oudere technici trachten we doorstroomkansen te geven. We werken hier voor samen met steunpunten en opleidingsverstrekkers.

De **kennisontwikkeling en spreiding** binnen de coöperatieve maakt gebruik van de knowhow die aanwezig is binnen de opleidingen, het kenniscentrum en bij de coöperanten.

Hierbij zijn verschillende niveaus te onderscheiden:

- Opleiding rond coöperatief ondernemen
- Individuele trajecten, gebaseerd op de individuele behoefte
- Opleiding en ondersteuning van coachen en lesgevers
- Opleiding voor externen

Het opleidingstraject rond **coöperatief ondernemen** moet de coöperanten voldoende slagkracht geven om ten volle te participeren in de coöperatieve en het gedachtengoed uit te dragen. Daarnaast moet inzicht in loon, loonvoorwaarden en arbeidsvoorwaarden voor voldoende slagkracht bij het verdedigen van de coöperatieve principes zorgen.

De **individuele trajecten** zorgen voor een continu actualisering van de vaardigheden van de coöperanten op professioneel vlak. Het kan daarbij zowel gaan om missende competenties (starters), update of heroriëntering (oudere werknemers). De individuele trajecten worden op basis van individuele competentie-gebaseerde portfolio's bijgehouden en aangestuurd.

Leren kan daarbij zowel op informele, non-formele als formele wijze. De overdracht van ervaren naar startende technici, het “meenemen” in de praktijk, training, web-ondersteund leren en formele opleiding maken deel uit van de mogelijkheden voor een levenslang leren traject.

Het opleidingstraject en de ondersteuning van **coachen en lesgevers** zorgt voor een optimalisering van de begeleiding. Dit wordt aangestuurd door het opleidingsoverleg dat, samen met de lesgevers en coachen ook lesmateriaal ontwikkeld. (Boeken, online tools, externe opleidingen). Dit materiaal wordt ook extern gevaloriseerd.

Door opleidingen voor **externen** te organiseren spreid de coöperatieve zijn knowhow, maar wordt het opleidingsaanbod meteen ook getoetst aan de externe realiteit. (En het rendement van de voorbereiding stijgt).

Bijzondere aandacht gaat naar **veiligheid en duurzaamheid** en de daarbij behorende attesten. (PBM, werken op hoogte, VCA podium, BA4-BA5, Hoogtewerker, Vorklift, Manitou, Touwtechniek, Layer, Vuurwerk). Waar mogelijk wordt van de attesteringsmogelijkheid van het ervaringsbewijs gebruik gemaakt.

5.2.6 Coöperatie tussen coöperaties

Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional and international structures.

We hopen dat de coöperatieve **navolging** krijgt en dat de diverse coöperatieven en andere initiatieven voor cultuur zich verenigen. We streven er naar de koepelfederaties van technici, kunsten- en sociaal culturele organisaties te betrekken bij de coöperatie en op die manier de coöperatieve in te bedden in de **sector**.

Om efficiëntieredenen mag een coöperatieve niet te groot worden. We kiezen hier voor het principe van **kleinschalige grootschaligheid**. Door het aantal werkende leden in een kern te beperken blijft de directe democratie, de directe communicatie en het face to face contact bewaard. Dit is immers essentieel voor een vlot functionerende organisatie waar het inzetten van de individuele competenties tot de kern behoort.

Indien wel zo zou zijn is het aan te bevelen de coöperatieve op te splitsen. Meerdere gelijkaardige coöperatieve kunnen dan **samenwerken** en (de coördinatie van) opdrachten per deelsector of per regio verdelen.

De ideale grootteorde dient in de praktijk bepaald te worden, men kan daarbij denken aan de “**magical seven**”. Dit is de vaststelling dat een gesprek, vergadering, overleg of bijeenkomst zich organisch splitst wanneer er meer dan 7 deelnemers zijn. Er ontstaan dan plots twee gesprekken waardoor de focus verloren gaat. Het zelfde geldt voor arbeidsomgeving. Wanneer een kern van werkenden groter wordt, zal de betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel t.o.v. de collega's en de organisatie verloren gaan.

5.2.7 Aandacht voor de gemeenschap

Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

De coöperatieve draagt zijn **waarden en knowhow** uit naar de sector. Belangrijke onderwerpen naast vakspecifieke kennis zijn daarbij veiligheid, duurzaamheid en coöperatief ondernemen. Dit gebeurt op verschillende niveaus, maar vertrekt steeds vanuit het open source principe. Het uitgangspunt is dat kennis een gemeenschappelijk goed is dat vrij gedeeld moet worden om tot een kwalitatievere samenleving te komen.

Dank zij de samenwerking met het Kenniscentrum voor Podiumtechnieken en de Sociale Fondsen trachten we **ecologie en veiligheid** te promoten in de sector. We organiseren hier infomomenten voor alle werkgevers.

Door middel van promotie en informatieacties willen we het **gedachtengoed** van de organisatie uitdragen. Het streven naar een transparante eerlijke prijszetting, de werk-privé balans en haalbare loopbanen binnen de sector zijn aanleiding om onze knowhow en inzichten over te dragen.

6 Bouwstenen van deze blauwdruk

We zetten hieronder zeer kort de belangrijkste kansen en knelpunten op een rij en geven aan welke randvoorwaarden vervuld moeten worden om een coöperatief project te doen slagen.

6.1 Kansen

We zijn er van overtuigd dat het door ons uitgewerkte concept grote mogelijkheden biedt om niet alleen betere **werkomstandigheden** te creëren voor zowel startende, ervaren en oudere technici, maar ook een groot potentieel heeft voor het uitbouwen van een cultuur van **levenslang leren** en continue **loopbaanbegeleiding**. Hierdoor kan een **duurzame tewerkstelling** gecombineerd worden met per definitie tijdelijk werk.

6.2 Knelpunten

Het belangrijkste knelpunt kan worden samengevat in de vraag of het mogelijk is tot een eerlijke **prijzetting** te bekomen die leefbaar is voor de technicus en haalbaar is voor de opdrachtgever. Wanneer hiervoor een redelijk **compromis** gevonden kan worden lijken de andere problemen zonder meer oplosbaar.

6.3 Randvoorwaarden

Belangrijkste randvoorwaarde is de **bereidheid** van zowel technici als klanten om mee te stappen in het verhaal. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de klanten afhankelijk zijn van subsidies en dus gebonden zijn.

Een bijkomende voorwaarde lijkt een betere bekendheid met de **uitgangspunten** van het coöperatieve gegeven. Uit de enquête blijkt dat de grote meerderheid van de bevroagden niet op de hoogte zijn van het potentieel, hoewel ze de basiswaarden waarop de coöperatieve gebouwd is onderschrijven. Tot slot is er het negatief **imago** dat de coöperatieve vorm heeft niet onbelangrijk, in Vlaanderen zowel als in het buitenland. Aan deze randvoorwaarden kan enkel door middel van **sensibilisering** gewerkt worden.

Bijlagen

Resultaten enquête