



**Draaiboek voor de ontwikkeling  
van een fietsverhuurinitiatief in de  
sociale economie**



## colofon

### **adres**

Werk en Economie – Arbeidsmarkt  
Meir 21  
2000 Antwerpen  
Tel: 03/201 88 44  
Fax: 03/201 98 38

### **verantwoordelijke uitgever**

### **grafische vormgeving**

EPO Drukkerij & Vormgeving

### **wettelijk depotnummer**



# **Draaiboek voor de ontwikkeling van een fietsverhuurinitiatief in de sociale economie**



# Draaiboek voor de ontwikkeling van een fietsverhuurinitiatief in de sociale economie

Lijst met afkortingen .....	7
Lijst met figuren .....	8
Inleiding .....	9
<b>1 Bepalen van missie en doelstellingen .....</b>	<b>10</b>
1.1 Missie .....	10
1.2 Doelstellingen en acties .....	10
1.3 Partners .....	10
<b>2 De omgevingsanalyse .....</b>	<b>12</b>
2.1 De algemene omgeving .....	12
2.2 De specifieke omgeving van een fietsproject .....	12
2.2.1 De bestaande concurrenten .....	13
2.2.2 Onderhandelingsmacht van leveranciers .....	14
2.2.3 Onderhandelingsmacht van klanten .....	15
2.2.3.1 Studenten .....	15
2.2.3.2 Bedrijven .....	15
2.2.3.3 Pendelaars .....	16
2.2.3.4 Toeristen .....	16
2.2.3.5 Fietsvrienden .....	16
2.2.4 Bedreiging van andere modi .....	17
2.2.5 Bedreiging van nieuwe toetreders .....	17
2.2.6 Kansen/bedreigingen analyse .....	17
2.3 Sociale economie en oneerlijke concurrentie .....	18
<b>3 Het Marketingplan .....</b>	<b>19</b>
3.1 De vijf stappen naar productacceptatie .....	19
3.2 De Marketingmix .....	19
3.2.1 Marktsegment Studenten .....	20
3.2.2 Marktsegment Bedrijven .....	22
3.2.3 Marktsegment Toeristen .....	23
<b>4 Strategiebepaling .....</b>	<b>25</b>
4.1 Lage kosten .....	26
4.1.1 Eenvoud .....	26
4.1.2 Vermindering van de kostprijs per fietseenheid .....	26
4.1.3 Kostenbesparing .....	27
4.2 Differentiatie .....	27
4.2.1 Producteigenschappen .....	27
4.2.2 Productkwaliteit .....	28
4.2.3 Productondersteuning .....	28
4.3 Gerichtheid .....	28
4.3.1 Speciale markten .....	28
4.3.2 Productspecialisatie .....	29
4.3.3 Lokale oriëntatie .....	29
<b>5 Organisatie en Management .....</b>	<b>30</b>
5.1 Organisatiestructuur en opdeling van taken .....	30
5.1.1 Taken uitvoerende kern .....	30
5.1.2 Taken strategische top .....	31
5.1.3 Taken middenkader .....	31
5.1.4 Taken technostructuur .....	31
5.1.5 Taken ondersteunende diensten .....	32



5.2	Personeel .....	32
5.2.1	Personeelsplanning .....	32
5.2.2	Opvolging doelgroepmedewerkers .....	33
<b>6</b>	<b>Financieel plan</b> .....	<b>35</b>
6.1	Rendement .....	35
6.2	Investerings - afschrijvingen .....	37
6.3	Break-even .....	37
6.3.1	Situatieschets .....	38
6.3.2	Scenario 1 – 1500 Fietseenheden (FE) .....	38
6.3.2.1	Berekenen vaste kosten en dekkingsbijdrage .....	38
6.3.2.2	Berekenen variabele kosten per fiets per jaar .....	39
6.3.2.3	Berekenen gemiddelde verhuurprijs per fiets .....	39
6.3.2.4	Zijn deze gemiddelde verhuurprijs en deze aantallen commercieel haalbaar? .....	39
6.3.2.5	Zijn deze aantallen technisch haalbaar? .....	39
6.3.2.6	Conclusie .....	40
6.3.3	Scenario 2 - 4200 Fietseenheden (FE) .....	40
6.3.3.1	Berekenen vaste kosten en dekkingsbijdrage .....	40
6.3.3.2	Berekenen variabele kosten per fiets per jaar .....	41
6.3.3.3	Berekenen gemiddelde verhuurprijs per fiets .....	41
6.3.3.4	Zijn deze gemiddelde verhuurprijs en deze aantallen commercieel haalbaar? .....	41
6.3.3.5	Zijn deze aantallen technisch haalbaar? .....	41
6.4	Prijsetting .....	42
6.4.1	Berekening uurloonkost .....	42
6.4.2	Prijsberekening voor de verschillende marktsegmenten .....	42
6.5	Resultaten .....	43
6.6	Liquiditeit .....	44
<b>7</b>	<b>Juridische aspecten</b> .....	<b>45</b>
7.1	Juridisch statuut .....	45
7.1.1	De Beschutte Werkplaats .....	45
7.1.2	De Sociale Werkplaats .....	46
7.1.3	De Buurt- en Nabijheidsdiensten .....	46
7.1.4	Het Invoegbedrijf .....	48
7.1.5	Een regulier bedrijf .....	48
7.2	De Vestigingswet .....	49
<b>8</b>	<b>Besluit</b> .....	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>Nuttige websites</b> .....	<b>52</b>
<b>Bibliografie</b>	.....	<b>53</b>
<b>Bijlagen</b>	Bijlage 1 - Voorstelling project Fietshaven .....	<b>54</b>
	Bijlage 2 - Doelstellingen project Fietshaven .....	<b>56</b>
	Bijlage 3 - Overzichttabel tewerkstellingsmaatregelen .....	<b>59</b>
	Bijlage 4 - Overzicht gelijkaardige fietsprojecten .....	<b>63</b>
	Bijlage 5 - Technische fiche fiets .....	<b>65</b>
	Bijlage 6 - Overzicht materiaal fietsatelier .....	<b>66</b>
	Bijlage 7 - Fietsverhuurreglement .....	<b>68</b>
	Bijlage 8 - Overeenkomst voor het huren van een fiets .....	<b>70</b>
	Bijlage 9 - Individuele competentiekaart .....	<b>71</b>



## Lijst met afkortingen

BTW	Belasting over de Toegevoegde Waarde
BVBA	Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid
BW	Beschutte Werkplaats
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CVBA	Coöperatieve Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid
CVOA	Coöperatieve Vennootschap met Onbeperkte Aansprakelijkheid
EVC	Elders of Eerder Verworven Competenties
FE	Fietseenheden
FOD	Federale Overheidsdienst
KMO	Kleine of Middelgrote Onderneming
NEC	Normaal Economisch Circuit
NV	Naamloze Vennootschap
OCMW	Openbaar Centrum Voor Maatschappelijk Welzijn
POD	Programmatorische Overheidsdienst
RESOC	Regionaal Sociaal-Economisch Overlegcomité
RSZ	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
RVA	Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening
SINE	Sociale Inschakelingseconomie
SST	Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VFSIPH	Vlaams Fonds voor de Sociale Integratie van Personen met een Handicap
VIZO	Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen
VLAB	Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen
VTE	Voltijdse Equivalent
VZW	Vereniging Zonder Winstoogmerk

## Lijst met figuren

Figuur 1: Analyse van de bedrijfstakstructuur van de fietsbranche .....	13
Figuur 2: Het vijfstappen-acceptatieproces.....	19
Figuur 3: Overzicht van de marktsegmenten .....	20
Figuur 4: Overzicht van de algemene strategieën.....	25
Figuur 5: De praktijkervaringscurve .....	26
Figuur 6: De organisatiestructuur van Mintzberg .....	30



# Inleiding

Dit draaiboek vormt het resultaat van een onderzoek naar een model voor lokale besturen die wensen initiatieven te nemen om het gebruik van de fiets te stimuleren. Een centraal uitgangspunt van het model was een systeem van leasing van fietsen aan verschillende doelgroepen, zoals studenten, scholieren en werknemers van lokale bedrijven gekoppeld aan een sociaal economie-initiatief. De opdracht werd gegeven door Vlaams Minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijk Kansen Kathleen Van Brempt en de Vlaamse overheid, Departement Mobiliteit en Openbare Werken afdeling Beleid Mobiliteit en Verkeersveiligheid aan de dienst Werk en Economie vzw van de stad Antwerpen.

Het model werd ontwikkeld op basis van een actie-onderzoek. Dit houdt in dat een reële testcase werd ontwikkeld en opgestart. De realisatie van de testcase gebeurde in Antwerpen door de organisatie Levanto en kreeg de naam 'Fietshaven'.<sup>1</sup> Het onderzoek werd uitgevoerd door Marjolijn Peleman, Projectverantwoordelijke Mobiliteit bij Werk en Economie vzw.

Het onderzoek was tegelijk theoretisch en actiegericht. In een eerste fase werd een klantenonderzoek en een vergelijkend onderzoek gevoerd en werd het financieel plan van de Fietshaven opgesteld. In de tweede fase werd een projectplan opgesteld en werd het project Fietshaven uitgebouwd. In de derde fase werd een model ontwikkeld dat overdraagbaar is naar andere steden en gemeenten die met een dergelijk initiatief wensen te starten. Dit model kreeg de vorm van dit draaiboek.

Het draaiboek werd opgevat als een werkinstrument voor lokale besturen die met een fietsverhuurproject willen starten. De te nemen stappen worden chronologisch overlopen en gedocumenteerd. In de bijlagen vind je onder meer de concrete uitwerking van een projectplan, een huurovereenkomst, een overzicht van de fietsatelierbenodigdheden, etc. zoals zij momenteel gebruikt worden in het project Fietshaven.

De ontwikkeling van een fietsverhuurproject als een sociaal economie-initiatief impliceert niet dat rendement en resultaat verwaarloosbare facetten zijn. In het draaiboek worden daarom bewust parallellen getrokken met het opstellen van een ondernemingsplan zoals dit meer gebruikelijk is in de private sector. Door de opstart van een fietsverhuurproject te beschouwen als de opstart van een *onderneming* willen we tegemoet komen aan de vraag naar verdere professionalisering in de sociale economie zonder daarbij de *sociale* doelstellingen uit het oog te verliezen.

augustus 2007

---

<sup>1</sup> Een voorstelling van het project Fietshaven vind je in bijlage 1.

# 1 Bepalen van missie en doelstellingen

Misschien heb je al een redelijk gedetailleerd beeld voor ogen van de toekomst van je fietsproject. Maar hoe ga je dit beeld verwezenlijken?

Een eerste stap bestaat hierin je project*missie* vast te stellen. De missie maakt duidelijk wat je met je fietsproject beoogt. Het bepalen van de missie is echter niet voldoende. Het echte werk begint pas als je de concrete en weloverwogen *doelstellingen* van je project wil vastleggen. Alle pogingen die je onderneemt om de missie op te stellen en de doelstellingen te formuleren zijn uiteindelijk gericht op het verbeteren van de algehele effectiviteit en efficiëntie van je fietsproject.

## 1.1 Missie

In het bepalen van de missie van je fietsproject zal je je buigen over volgende vragen:

- Tot welke doelgroep zal het fietsproject zich richten?
- Welke diensten zal het fietsproject aanbieden?
- In welke behoeften voorziet je project?
- Waarin onderscheidt het aanbod zich van het aanbod van de concurrenten en/of concullega's?
- Waarom zouden klanten kiezen voor jouw dienstverlening of product? Wat is de meerwaarde van jouw fietsproject?

Op dit moment mogen de antwoorden op deze vragen nog algemeen zijn. Onderstaande missie vormt het uitgangspunt van dit draaiboek:

*De missie van het fietsproject bestaat in het verhuren van fietsen aan verschillende klantengroepen. We creëren hierdoor extra tewerkstelling in de sociale economie. Daarbij promoten we via het fietsproject het fietsgebruik bij de verschillende klantengroepen en werken we aan een anders mobiele stad/gemeente.*

In de missie ligt de doelstelling van het fietsproject vevat en de grote lijnen voor het bereiken daarvan. Een belangrijke beslissing voor je fietsproject wordt hier reeds vastgelegd: is je prioriteit fietsverhuur, fietspromotie of jobcreatie?

## 1.2 Doelstellingen en acties

De doelstellingen zijn de resultaten die door het project of de onderneming zullen worden beoogd en nagestreefd. Naast het formuleren van de missie zal je een reeks hanteerbare '(sub)doelstellingen' opstellen waarmee je duidelijk aangeeft wat er op een bepaald moment dient te gebeuren. Deze doelstellingen kan je vertalen in concrete acties. In bijlage 2 vind je ter illustratie een gefaseerd overzicht van de doelstellingen en acties die in het project Fietshaven worden gehanteerd.

## 1.3 Partners

Bij de opstellen van de missie, de doelstellingen betrek je de verschillende partners die betrokken zijn bij - de verschillende onderdelen van - het fietsproject. Je partners zijn onlosmakelijk verbonden met het financiële plaatje van je project. Het begrip 'partners' vraagt om verdere verduidelijking. We onderscheiden enerzijds *de regisseurs* van het fietsproject zijnde de initiatiefnemers zoals de (lokale) overheden en de uitvoerende instanties van het fietsproject en anderzijds *de sponsors of belanghebbenden* zijnde de hogescholen en universiteiten, bedrijven, etc.

Het is belangrijk dat van meet af aan de regisseurs eenzelfde missie voor ogen hebben. Dit betekent dat voor al deze betrokkenen moet duidelijk zijn of de prioriteit van je fietsproject fietsverhuur, fietspromotie of jobcreatie



is. Als je fietsproject een combinatie van deze 3 beoogt moeten de afspraken hieromtrent door alle regisseurs onderschreven worden.

De sponsors of belanghebbenden vervullen een heel andere rol. Zij hebben geen directe invloed op de missie van je project. Met de belanghebbenden maak je bijvoorbeeld afspraken over een aangepast aanbod en de hieraan gekoppelde klantenbijdragen. Uiteraard zorg je er wel voor dat je project een voldoende draagvlak kent. Onderstaand voorbeeld illustreert hoe de verschillende invalshoeken van de partners worden verenigd in het fietsproject Fietshaven en hoe deze partners gelinkt zijn aan het financiële plaatje:

*De partners van het project Fietshaven zijn verbonden met de Buurt- en Nabijheidsdienst die Fietshaven is. Het financieel plaatje - en daarmee ook het partnerschap - van Buurt- en Nabijheidsdiensten is echter een complex gegeven. Vlaams Minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen, Kathleen Van Brempt, formuleerde in haar beleidsnota 'Sociale Economie 2004-2009' het voorstel om ondermeer via het klaverbladmodel tot meer afstemming, transparantie en duurzaamheid te komen. Vanuit de essentie van Buurt- en Nabijheidsdiensten komt men namelijk niet onder de vaststelling uit dat hun bestaan vanuit meerdere invalshoeken wordt gelegitimeerd:*

- *Er zijn de belangen van klanten, private en collectieve gebruikers.*
- *Er is het belang van de activering of het duurzaam en zinvol inzetten van werkzoekenden uit kansengroepen.*
- *In een bredere context is ook de maatschappij vragende partij vanuit een veelvoud aan oningevulde noden.*

*Buurt- en Nabijheidsdiensten overstijgen dan ook ruim het vraagstuk van de werkgelegenheidscreatie. Zij vallen onder meerdere domeinen daar waar zij hun diensten vervullen. Een logische analyse brengt ons bij 4 mogelijke financieringsbronnen en daarmee ook bij de relevante partners. Samen vormen deze 4 het klaverbladmodel.*

- *Klaver 1: de sponsors en belanghebbenden (klantenbijdragen)*
  - *In het project de Fietshaven worden de klantenbijdragen ingevuld door de huurprijzen die de studenten betalen. Daarnaast zijn er convenanten met de diensten Studentenvoorzieningen die een deel van de huurprijs per student bijpassen en is er een overeenkomst met de Associatie Hogescholen & Universiteit Antwerpen over de aankoop van fietsen.*
- *Klaver 2: de activering van kansengroepen*
  - *Klaver 2 wordt eveneens ingevuld gezien de Fietshaven in totaal 4 SINE-medewerkers<sup>2</sup> duurzaam tewerkstelt. Recent kregen Buurt- en Nabijheidsdiensten de toelating om te werken met de SINE-maatregel. Via deze maatregel wordt door middel van een effectieve maandelijkse werkpremie, in combinatie met een RSZ-korting, tussengekomen in een gedeelte van de loonkost.*
- *Klaver 3: omkaderingsmiddelen van de 'sociale economie'*
  - *In de beleidsbrief 'Sociale Economie 2005-2006' licht Vlaams Minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen, Kathleen Van Brempt de plannen voor de toekomst toe. In de beleidsbrief wordt ondermeer een antwoord geboden op Klaver 3 door het voorstel van een gerichte subsidie per doelgroepwerknemer.*
- *Klaver 4: de belendende beleidsdomeinen*
  - *Klaver 4 van de Fietshaven krijgt op dit moment nog de minst duidelijke invulling. Samen met de verschillende overheden of beleidsdomeinen dient hiervoor nog een oplossing worden gevonden.*

*Met deze veelheid aan partners en invalshoeken zijn goede afspraken over de missie en de doelstellingen van de Fietshaven noodzakelijk.*

<sup>2</sup> In bijlage 3 vind je een overzichtstabel van de verschillende tewerkstellingsmaatregelen waaronder SINE.

## 2 De omgevingsanalyse

Bij de opstart zal je je als eerste taak moeten focussen op de omgeving waarmee je project zal verbonden zijn. Je zal te weten moeten komen hoe de markt eruit ziet en met welke partijen je nog meer te maken krijgt. Het is het beste om dit op een gestructureerde manier te doen. We verdelen de omgeving in een algemene en een specifieke omgeving.<sup>3</sup> Onder de specifieke omgeving verstaan we al de organisaties of personen met wie de onderneming regelmatig contact heeft. De algemene omgeving is een veel vager en ruimer begrip.

In dit hoofdstuk wordt een structuur aangeboden waarmee je de omgeving kan weergeven waarin je fietsproject zal worden opgericht. We gaan hierbij vooral in op de specifieke omgeving en slechts zeer beperkt op de algemene omgeving. De specifieke omgeving geeft de specifieke kenmerken van de markt waarin het project start. We sluiten dit onderdeel af met een kansen/bedreigingen analyse.

### 2.1 De algemene omgeving

Het is duidelijk dat een dorp andere noden en behoeften kent dan een stad. De aanwezigheid van toeristische trekpleisters, de aanwezigheid van studenten, de nabijheid van bedrijvenparken, etc. zullen je aanbod beïnvloeden. Je hebt er dus alle belang bij deze algemene omgevingsfactoren in kaart te brengen.

### 2.2 De specifieke omgeving van een fietsproject

Om inzicht te krijgen in de specifieke (concurrentie)context van je fietsproject kan je het vijf-krachtenmodel van Porter<sup>4</sup> gebruiken. Het model verdeelt de specifieke omgeving van een onderneming in vijf groepen. Het identificeert naast de interne concurrentie, zijnde de concurrentie tussen bedrijven binnen een bedrijfstak, een viertal andere krachten die de winstgevendheid en de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak op langere termijn bepalen: de leveranciers, de afnemers/klantengroepen, substituten en nieuwe toetreders. Onderstaand behandelen we systematisch de mogelijke relevante partijen in het concurrentie-krachtenveld van de fietsbranche.

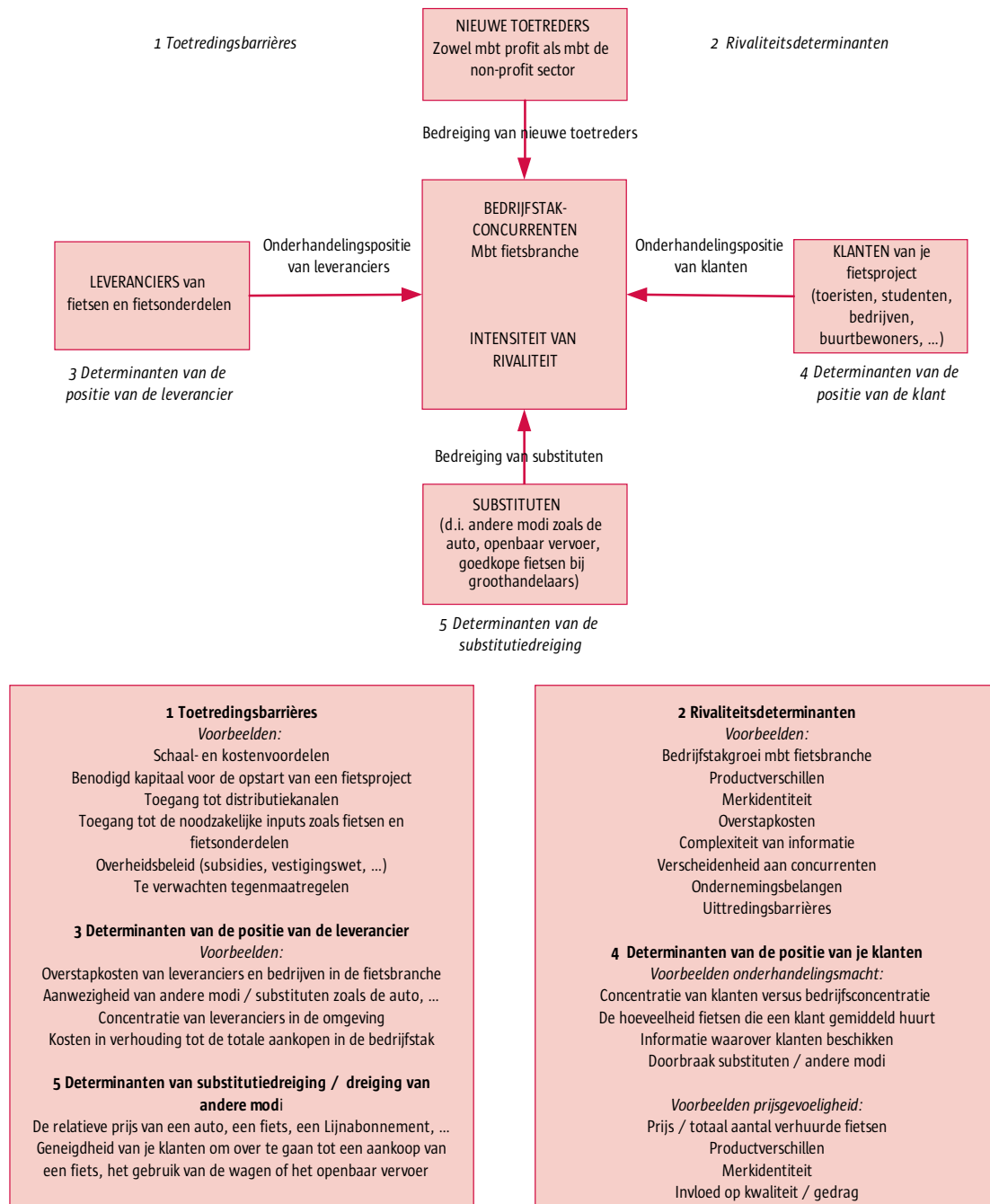
---

3 Naar: DOUMA S. *Ondernemingsstrategie*. Amsterdam, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1996.  
DEURINCK S. *Ondernemingsplan: Een weverij in Nepal*. Tilburg, Katholieke Universiteit Brabant, 1999.

4 PORTER E. MICHAEL. *Concurrentiestrategie*. Utrecht, Veen, 1980.  
FRAMBACH R.T. en NIJSSEN E.J. *Marketingstrategie*. Houten, Educatieve Partners Nederland BV, 2000, blz. 59-63.



Figuur 1: Analyse van de bedrijfstakstructuur van de fietsbranche



### 2.2.1 De bestaande concurrenten

Ruwweg kan men de fietsbranche onderverdelen in twee groepen naargelang het product ze aanbieden:

- De fietsverhuurbedrijven
- De fietsdetailhandelaars (herstel en verkoop)

Bij dit draaiboek gaan we uit van een fietsproject dat zowel fietsen zal verhuren als herstellen. Met beide groepen in de branche zal bijgevolg rekening moeten gehouden worden.

Indien het fietsproject wordt opgestart in een voor toeristen aantrekkelijke omgeving zullen er ongetwijfeld reeds een aantal fietsverhuurbedrijven aanwezig zijn. Afspraken zijn in dat geval noodzakelijk. Een nieuw project hoeft echter niet noodzakelijk marktverstoring te werken. ‘Fietsverhuur’ omvat een ruim aantal activiteiten en richt zich naar verschillende doelgroepen. Naast de verhuur aan toeristen kan men opteren voor de verhuur aan pen-

delaars of studenten, aan bedrijven of aan particulieren, aan individuen of aan groepen in combinatie met een fietsroute met gids, etc. De concurrentie zal naar alle waarschijnlijkheid niet al deze afzetmarkten bedienen. Een duidelijke afbakening van je product en *core-business* vormt hiervoor de oplossing. Daarbij zijn in tijd beperkte en afgebakende samenwerkingen tussen verschillende fietsverhuurbedrijven niet ondenkbaar. Bijvoorbeeld bij evenementen waar voor één dag een groot aantal fietsen moet geleverd worden.

De fietsdetailhandel vormt een tweede groep. Uit een VIZO enquête<sup>5</sup> blijkt dat de door hen ondervraagde fietsen-detailhandelaars in de eerste plaats fietsen verkopen en herstellen maar daarnaast ook accessoires, onderdelen en vervangstukken te koop aanbieden. De opzet van dit draaiboek betreft een fietsproject dat fietsen verhuurt én herstelt én dat zich inzet voor fietspromotie. Daarbij betreft het een sociaal economie-initiatief waardoor het fietsproject ook subsidies ontvangt. Door dit alles kunnen fietsdetailhandelaars zich sterk bedreigd voelen. Het maken van goede afspraken kan problemen voorkomen. Hierbij hoort echter ook het juist informeren van de handelaars over wat de tewerkstellingsmaatregelen inhouden. Bedrijven of organisaties die minder vertrouwd zijn met deze verschillende maatregelen en bijhorende subsidies hebben nogal eens onrealistische ideeën over de subsidies.<sup>6</sup> Een mogelijke afspraak kan zijn dat het fietsproject zich beperkt tot het herstel van de eigen verhuurfietsen en geen fietsen van particulieren herstelt. Men kan eveneens afspreken dat de afgedankte fietsen van het fietsproject niet lokaal verkocht worden.

Detailhandelaren kunnen zich door de komst van het nieuwe project ook gepasseerd voelen. De fietsdetailhandelaars kan je in het krachtenmodel van Porter namelijk zowel onder 'de bestaande concurrenten' als onder 'de leveranciers' onderbrengen. Men zou als fietsproject immers kunnen besluiten de fietsen aan te kopen bij deze handelaren. Het voordeel hiervan is dat je hierdoor de lokale fietsdetailhandelaars ondersteunt en met hen een goede relatie opbouwt.

Je merkt waarschijnlijk al dat het hier een moeilijke en continue evenwichtsoefening betreft. Het volledig wegwerken van deze spanning zal naar alle waarschijnlijkheid niet haalbaar zijn maar we zijn van mening dat bovenvermelde mogelijke afspraken al een heel aantal twistpunten kunnen voorkomen.

### **2.2.2 Onderhandelingsmacht van leveranciers**

Een fietsproject zal beroep doen op een aantal leveranciers. In de eerste plaats zijn er de producenten van fietsen. Dit zijn in Vlaanderen slechts een beperkt aantal spelers. Indien men niet vertrouwd is met de branche is de kans reëel dat je bij de opstart van je eigen fietsproject hiermee moeilijk in contact komt. Slechts bij de (regelmatige) aankoop van relatief grote aantallen fietsen ben je als fietsproject in de positie interessante prijsafspraken met deze producenten te sluiten.

Er zijn dan twee mogelijkheden. Je kan een overeenkomst sluiten met een kleinere fietshandelaar die als tussenpersoon zal fungeren tussen jou en de fabrikant. Lokale fietsdetailhandelaren zullen in de meeste gevallen een extra inspanning leveren en de best mogelijke prijs hanteren. Een andere mogelijkheid is dat je met gelijkaardige fietsprojecten besluit samen fietsen en onderdelen aan te kopen zodat je een sterkere onderhandelingspositie krijgt en rechtstreeks via de producenten kan aankopen. Samenwerking met een ander project betekent wel onvermijdelijk een inboeten aan flexibiliteit. Je zal namelijk moeten kiezen voor eenzelfde type fiets en de bestellingen dienen op dezelfde moment te gebeuren.

*Reeds van bij de start van het project Fietshaven is er een regelmatig contact met de gelijkaardige fietsprojecten in de steden Gent, Kortrijk en Leuven. Een van de items tijdens deze overlegmomenten is de gezamenlijke aankoop van fietsen. Door een gezamenlijke bestelling te plaatsen, zijn we in de mogelijkheid een interessante aankoopprijs per fiets te bedingen. Hiervoor zijn we eerst moeten komen tot eenzelfde type van fiets. Dit was mogelijk omdat de fietsprojecten in Gent, Kortrijk, Leuven en Antwerpen zich naar dezelfde doelgroep 'studenten' richten.<sup>7</sup>*

5 VIZO. *Fietsdetailhandel. Sectorstudie*. Brussel. 2001. blz. 5.

6 Over het item concurrentie vervalsing vind je meer in hoofdstuk '2.3 Sociale economie en oneerlijke concurrentie'. In bijlage 3 vind je een overzichtstabel van de verschillende tewerkstellingsmaatregelen.

7 In bijlage 4 vind je een overzicht van gelijkaardige fietsprojecten.



Besef dat er tussen de bestelling en de levering van de fietsen makkelijk drie maanden verlopen. Gezien de fiets voornamelijk een seizoensgebonden artikel is, zijn de zomermaanden zeer drukke periodes. Hiermee moet je zeker rekening houden bij de bestelling. Bij eenzelfde leverancier kan je terecht voor fietsen van een verschillende kwaliteit. Je kan ook opteren voor een samengestelde fiets op maat van je projectdoeleinden. Gezien binnen dit concept de fietsen bestemd zijn voor verhuur is het belangrijk te kiezen voor een onderhoudsvriendelijke fiets van een degelijke kwaliteit.<sup>8</sup>

Het fietsproject zal bij een volgende groep leveranciers aankloppen voor de aankoop van het materiaal voor het fietsatelier. Het gaat zowel om gewone sleutels, schroevendraaiers, etc. als om gespecialiseerd fiets(herstel)materiaal.<sup>9</sup> Je kiest voor materiaal bestemd voor professioneel gebruik en niet voor materiaal voor hobbyisten.

### 2.2.3 Onderhandelingsmacht van klanten

De doelgroep waarop het fietsproject zich kan richten is uitgebreid en verscheiden. Het is noodzakelijk hier een duidelijke afbakening in te maken en het aanbod en service af te stemmen op de specifieke doelgroep(en) waarvoor werd gekozen. De onderhandelingsmacht van de klantengroepen zal afhangen van het reeds aanwezige aanbod en substituten in de regio. Enkele voorbeelden van mogelijke klanten:

#### 2.2.3.1 Studenten

We willen het fietsgebruik op jonge leeftijd stimuleren. Studenten hebben het imago veel te fietsen. Voor studentensteden als Antwerpen, Gent, Kortrijk, Leuven, etc. is dit daarom zeker een interessante doelgroep. Je richten naar studenten heeft echter ook enkele implicaties. Uit een enquête over de vervoerspreferenties van de Antwerpse student (afgenomen door studenten van de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen<sup>10</sup>) blijkt dat studenten kiezen voor een bepaald vervoermiddel uit volgende overwegingen:

- De prijs heeft een grote invloed op de preferenties van de student. Met de fiets of te voet zijn populaire vervoermiddelen dankzij hun lage prijs. Als gekeken wordt naar de gemiddelde prijs die een student voor een verplaatsing wil betalen, geldt: hoe goedkoper, hoe liever.
- Een tweede belangrijk argument voor de student om te kiezen voor een bepaald vervoermiddel betreft de korte reistijd.
- Kotstudenten zijn er iets meer op uit een fiets te huren.

Je richten naar studenten betekent dus als belangrijke kanttekening dat je je prijs dient aan te passen aan het budget van de student. Daarnaast kiest de student voor de fiets indien het vervoermiddel daadwerkelijk sneller is. Wil je deze doelgroep bereiken, zal je hiermee rekening moeten houden tijdens het uitdenken van je aanbod. Voor studenten betekent een goede service: goedkoop en aangeboden in een voor hen makkelijk bereikbare locatie met openingsuren aangepast aan hun dagschema. Studenten zijn een 'mondig' doelpubliek dus duidelijke afspraken en een duidelijk huurcontract zijn onontbeerlijk.<sup>11</sup> Van het gelijkaardig fietsproject in Gent vernemen we dat uitwisselingsstudenten een interessante doelgroep zijn. Het is duidelijk dat de hier vermelde elementen zich ook vertalen naar het financieel plan.

#### 2.2.3.2 Bedrijven / organisaties

Door het steeds toenemende fileprobleem wordt door een heel aantal bedrijven naar alternatieven gezocht. Sommige bedrijven gaan hierdoor over tot de aankoop van enkele (dienst)fietsen. Een steeds weerkerend probleem hierbij is het onderhoud van deze fietsen. Het onderhoud van de fietsen vraagt opvolging door iemand van het bedrijf en dit wordt nogal eens over het hoofd gezien. Als fietsproject kan je op deze nood inspelen. Indien men zich richt tot bedrijven is het belangrijk een all-in service te bieden. Deze service omvat gegarandeerde vervangfietsen en een overeengekomen periodiek onderhoud waarvoor je je met een 'rijdend fietsatelier' verplaatst naar

<sup>8</sup> In bijlage 5 vind je de technische fiche van de fiets voor studenten van het project Fietshaven

<sup>9</sup> In bijlage 6 vind je een lijst van het materiaal nodig voor een werkbank in een fietsatelier.

<sup>10</sup> WEVERBERGH, M. *Verwerking van de gegevens van een ACA enquête in verband met de vervoerspreferenties van de Antwerpse student*. Antwerpen, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Multivariate Data Analyse, Academiejaar 2004-2005. WEVERBERGH, M. *Multivariate Data Analyse*. Antwerpen, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, *Multivariate Data Analyse*, Academiejaar 2004-2005.

<sup>11</sup> In bijlage 7 vind je een voorbeeld van een fietsverhuurreglement. In bijlage 8 vind je een voorbeeld van een overeenkomst voor het huren van een fiets.

de verschillende bedrijfssites. Door te werken met een all-in prijs kan een bedrijf de kosten budgetteren en voorkom je financiële verrassingen.

De klantengroep 'bedrijven / organisaties' wordt hier ruim opgevat. Het kan hierbij zowel gaan om privé- als overheidsbedrijven.

### **2.2.3.3 Pendelaars**

Aansluitend bij bovenstaande klantengroep 'bedrijven' kan je je als project richten naar pendelaars. Een parking aan de rand van de stad of het station vormt een uitstekende uitvalbasis hiervoor. Voorwaarde is wel dat er voldoende (bewaakte) fietsstallingen voorhanden zijn. Een bijkomend aandachtspunt zijn de vroege en latere openingsuren die het fietsproject zal moeten respecteren wat onvermijdelijk een meerkost voor permanentie en omkadering betekent voor het project. De huidige technologie kan hier wel in tegemoetkomen. In verschillende bewaakte stallingen werkt men met een systeem met chips waardoor slechts de gebruiker met deze persoonlijke chip toegang tot de stalling heeft. Indien men het treinstation gebruikt als uitvalbasis, dient men rekening te houden met de openingsuren die de NMBS hanteert. Pendelaars moeten ook na de kantooruren makkelijk bij hun fiets geraken.

### **2.2.3.4 Toeristen**

Voor een fietsproject dat wordt opgericht nabij een toeristische trekpleister zijn toeristen een aantrekkelijke doelgroep. Anders dan bij studenten en bedrijven zal voor deze doelgroep de vraag vooral gericht zijn op de verhuur voor een zeer korte periode. Daarnaast zijn deze klanten sterk seizoensgebonden en beperkt de vraag van deze doelgroep zich tot de maanden april tot en met september. Gezien het telkens een korte termijn verhuur betreft en een toerist vooral plezier wil beleven tijdens de uitstap dienen de administratieve handelingen zo beknopt mogelijk gehouden te worden. Ook deze prijs dient all-in te zijn en een aantal risico's moeten berekend worden. Na een ontspannende uitstap met de fiets wil een toerist niet onderhandelen over de herstellkosten van een verloren fietspomp of een platte band.

Als je je richt naar toeristen, kan je binnen deze klantengroep nog verschillende subgroepen onderscheiden. Zo kan je je focussen op hoteluitbaters die graag deze extra service aan hun hotelklanten willen aanbieden. Een andere mogelijkheid is je als fietsproject te richten naar groepsverhuur en bijvoorbeeld een samenwerking op te zetten met organisaties die fietsroutes met gids organiseren.

Het voordeel van deze laatste subgroepen is dat je hierdoor als fietsproject je openingsuren en daaraan gekoppelde personeelskosten kan beperken. De (dag)verhuur aan particuliere toeristen vereist namelijk tijdens het hoogseizoen late openingsuren en weekendwerk hoewel de technologie ook hier weer tegemoet kan komen d.m.v. een systeem met persoonlijke chips.

### **2.2.3.5 Fietsvrienden**

In dit draaiboek gaan we uit van een project dat het fietsgebruik wil stimuleren. Dit wil zeggen dat je met je fietsproject naast bovenstaande klantengroepen ook gewone buurtbewoners, scholen, etc. wil aanspreken en dat je je wil engageren om mensen te overtuigen de fiets meer te gebruiken. Hiervoor zal je als project aandacht moeten besteden aan de mogelijke drempels die mensen ervaren bij fietsgebruik. Op korte termijn betekent dit dat je (financiële) input bij dit engagement groter zal zijn dan de opbrengsten die eruit voortvloeien. Op lange termijn echter betekent een groter aantal overtuigde fietsers meer inkomsten voor je project. Om dit lange termijn effect te bereiken is het daarom belangrijk om met je project aanwezig te zijn op fietspromotieacties waarbij de voordelen van het fietsgebruik extra belicht worden zoals de gordeldagen, de autovrije zondagen, de lokale fietstochten en -promotieacties, etc.



## 2.2.4 Bedreiging van andere modi

Bij de oprichting van een dergelijk fietsproject zal men sterk rekening moeten houden met een heel aantal substituten. Bedrijven en studenten maken snel de rekensom. Indien de kosten van verhuur oplopen, zullen zij snel de *aan-koop* van een fiets overwegen. Zeker indien men bedenkt dat vele grootwinkelketens en grootwarenhuizen aan goedkope prijzen fietsen aanbieden. Deze andere modi pak je aan door in het fietsproject voldoende aandacht te besteden aan een goede service door kwaliteit te bieden en vakbekwaamheid. De meerwaarde die klanten ondervinden door te kiezen voor fietsverhuur dient eruit te bestaan dat je degelijke fietsen ter beschikking stelt, je een snelle en flexibele leveringstermijn hebt en je kwaliteitsvol onderhoud verricht. Je project staat of valt met de kwaliteit die je biedt!

Daarnaast zijn belangrijke substituten de auto en het openbaar vervoer. Hoewel de fiets de laatste jaren in de lift zit door toedoen van de fietsvergoedingen, de promoties voor fietsvakanties, het aanleggen van fietsroutes, de promoties voor recreatief fietsen, de 6% BTW op herstellingen, etc. is er op dit terrein nog veel werk te verrichten.

## 2.2.5 Bedreiging van nieuwe toetreders

De dreiging van nieuwe toetreders in de branche – zowel m.b.t. fietsverhuur als m.b.t. fietsdetailhandelaars - is moeilijker in te schatten. Fietsen zit de laatste jaren in de lift en met steun van de overheid worden regelmatig met succes fietscampagnes georganiseerd. De branche kent dus zeker een groeipotentieel wat uiteraard nieuwe toetreders aantrekt.

Voor de fietsverhuurbedrijven en de fietsdetailhandelaars zijn de winstmarges echter klein. Uit gesprekken die we voerden met de sector bleek dat voornamelijk de handelaars die zich enkel focussen op verhuur van fietsen het financieel moeilijker hebben. De branche is daarbij zeer arbeidsintensief. Er wordt veel avond- en weekendwerk gepresteerd wat het moeilijk maakt geschikte werkrachten te vinden en aan te houden. Voor nieuwe toetreders betekent dit bijgevolg ook een heel aantal toetredingsbarrières.

De laatste jaren zijn een heel aantal fietsherstel- en verhuurprojecten opgestart vanuit de sociale economie. In de toekomst zullen er zeker nog initiatieven bijkomen. Bij de opstart van een nieuw fietsproject is het zeker aangewezen in kaart te brengen welke sociale economie-initiatieven er in je omgeving operationeel zijn zodat je met hen je doelpubliek en aanbod kan afstemmen.

## 2.2.6 Kansen/bedreigingen analyse

Het model van Porter geeft aan dat bij een sterk krachtenveld er een slechte rendabiliteit in de branche zal zijn. Hoge krachten duiden namelijk op veel concurrentie hetgeen de prijzen onder druk zet en de marges drukt. Een beperkt krachtenveld heeft het omgekeerde effect en kenmerkt zich door een goede rendabiliteit.<sup>12</sup>

Als je het model toepast op je eigen fietsproject zal je merken dat het krachtenveld van de fietsbranche eerder sterk is waardoor een nieuw project met een aantal bedreigingen zal rekening moeten houden. We zien echter ook een aantal kansen die maken dat het vooropgesteld fietsproject zeker ook als aantrekkelijk kan beschouwd worden.

### Kansen

- Fietsen zit in de lift: mobiliteitsaanpak (fietspaden bij heraanleg wegen, fietsvergoeding,...), promotie voor fietsvakanties, promotie voor recreatief fietsen, 6% BTW op herstellingen, etc.
- Bieden van goede service door kwaliteit en vakbekwaamheid wat leidt tot een grotere klantenbinding.
- Samenwerking met zowel andere sociale economie projecten als private fietsdetailhandelaars en –verhuurbedrijven.
- Samenwerking met diensten Toerisme, Hogescholen en Universiteiten, bedrijven, overheidsdiensten, etc.
- Als sociaal-economie project kan je je richten naar een doelpubliek dat onvoldoende bereikt wordt door de private sector zoals lange termijn verhuur aan studenten, pendelaars, etc.

<sup>12</sup> FRAMBACH R.T. en NIJSSEN E.J. *Marketingstrategie*. Houten, Educatieve Partners Nederland BV, 2000, blz.60.

- Mogelijkheid tot samenwerking voor een ruimer aanbod van activiteiten voor stimuleren van fietsgebruik. Als fietsproject kan je samenwerken met verkeerspolitie en/of fietsersbond voor fiets- en verkeerseducatie, een fietsbehendigheidsparcours dat kan worden uitgeleend aan scholen en projecten, een fietsschool, het graveren van fietsen, etc. Je fietsproject kan ook een plaats krijgen in de Mobiliteitswinkel.

#### Bedreigingen

- Grootwarenhuizen die tegen goedkope prijzen fietsen verkopen waardoor een fiets huren in verhouding duur wordt.
- Het vinden, rendabiliseren en aanhouden van personeel.<sup>13</sup>
- De winstmarges zijn klein, zeker indien men zich enkel focust op de fietsverhuur en niet op de verkoop van fietsen.
- Er zijn verschillende doelgroepen die men kan aanspreken. Deze zijn echter niet allemaal even “winstgevend”. Een goede mix in aanbod zal zorgvuldig berekend moeten worden, wil het project met een minimum aan subsidies kunnen blijven bestaan.

## 2.3 Sociale economie en oneerlijke concurrentie

Naar alle waarschijnlijkheid word je doorheen de uitbouw van je fietsproject geconfronteerd met het ‘verwijf’ van enkele organisaties in de fietsbranche dat je project leidt tot oneerlijke concurrentie. Bij het hoofdstuk 2 ‘Omgevingsanalyse’ gingen we hier kort even op in. We pleiten in dit draaiboek voor overleg en - waar mogelijk - samenwerking met de aanwezige fietsdetailhandelaren en -verhuurbedrijven. We willen wel even enkele argumenten op een rijtje zetten.<sup>14</sup>

De argumenten die je van de fietsdetailhandelaren en -verhuurbedrijven zal vernemen zullen voornamelijk gaan om:

- de werkings- of personeelsubsidies die worden uitgekeerd aan sociale economieprojecten die actief zijn op concurrentiële markten
- de rechtsvorm van VZW die door sommige van deze sociale economieprojecten wordt aangenomen, wat hen vrijstelt van een aantal administratieve besommeringen – en vooral van vennootschapsbelasting.

Als sociaal economieproject heb je hiervoor alvast drie tegenargumenten:

- De subsidies die sociale economieprojecten ontvangen gaan gepaard met strenge controles vanwege de overheid.
- De subsidies worden enkel gegeven om het productie- en rendementsverlies te compenseren dat gepaard gaat met de tewerkstelling van kansengroepen. Daarbij zijn veel subsidies beperkt in tijd.
- Je missie en doelstelling meer mensen op de fiets te krijgen en de promotieacties die daarmee gepaard gaan, komen daarbij ook de privé-ondernemingen ten goede. Ook zij zullen hun klanten zien toenemen als mensen meer fietsen!

<sup>13</sup> Verduidelijking over het belang van het rendabiliseren van je personeel, vind je in hoofdstuk ‘6.1 Rendement’.

<sup>14</sup> BOSMANS P. e.a. *Vademecum voor de ondernemer van de sociale economie*. Editions Labor, Febecoop Adviesbureau Vlaanderen, 2002, blz. 37.



### 3 Het Marketingplan

Waardoor wordt de keuze van je klanten bepaald? Het belangrijkste hierbij is dat je klanten hun keuze bepalen op grond van hun eigen kijk op de realiteit. Als een potentiële klant van jouw fietsproject 'de markt' betreedt, zal deze geconfronteerd worden met een grote hoeveelheid 'antwoorden' op zijn vraag of behoefte. Zo kan de klant kiezen voor een concurrent maar hij kan ook opteren voor substituten zoals de wagen en het openbaar vervoer óf de klant kan overgaan tot de aankoop van een fiets. De keuze voor een bepaald product wordt door vele variabelen bepaald zoals de verkoopstechniek, de promotie, etc. Ook gevoelsmatige impulsen die bij de klant leven spelen een rol. In dit onderdeel gaan we daarom dieper in op het marketingplan. Het marketingplan bestaat uit het bepalen van de doelgroep en het invullen van de marketingmix.

#### 3.1 De vijf stappen naar productacceptatie

Slechts weinige klanten maken hun keuze voor een bepaald product of dienst gedachteloos. Alvorens de klant overgaat tot - in dit geval - het huren van fiets, is er sprake van een uitgebreid besluitvormingsproces. Als je weet hoe dit besluitvormingsproces functioneert, vergroot je de kans je product/dienst onder de aandacht te brengen. Vandaar dat we hierbij even stilstaan bij de vijf stappen die voorafgaan aan de beslissing van een klant om bijvoorbeeld een fiets te huren via jouw fietsproject.

Figuur 2: Het vijfstappen-acceptatieproces<sup>15</sup>

Eerste Stappen	Beschrijving van de klant	Jouw taak
Bekendheid	Bekend met het bestaan van je fietsproject maar beschikt over onvoldoende gedetailleerde informatie.	Ontwikkel een strategie waardoor de aandacht wordt getrokken en waardoor potentiële klanten worden geïnformeerd.
Interesse	Is nieuwsgierig geworden door de publiciteit en zoekt meer informatie.	Voorzie in meer gedetailleerde informatie over je fietsverhuuraanbod en blijf aandacht trekken voor je product.
Beoordeling	Overweegt een fiets te huren.	Maak het beoordelen van je product eenvoudig en de moeite waard.
Probeerfase	Maakt gebruik van de mogelijkheid om eens een fiets uit te testen.	Zorg dat het uitproberen van je fietsen (bijvoorbeeld tijdens een opendeurdag of een fietspromotiecampagne) geen drempels kent.
Acceptatie	Besluit een fiets te huren.	Ontwikkel strategieën die de klant aan je

#### 3.2 De Marketingmix

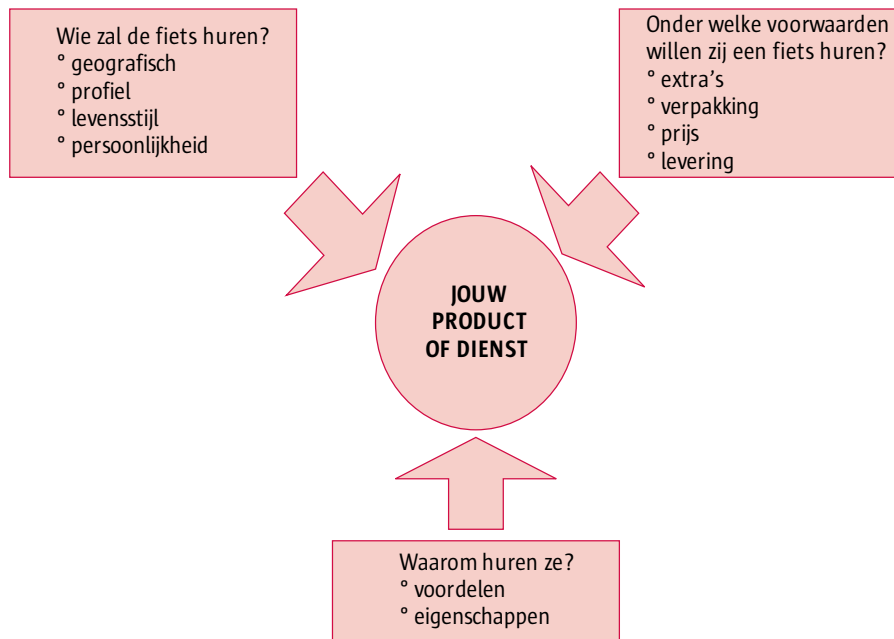
In het onderdeel 'De Omgevingsanalyse' werd reeds aangehaald dat het fietsproject een heel aantal potentiële klantengroepen heeft. Telkens als je om de een of andere reden je klanten in groepen verdeelt, ben je bezig met het creëren van *marktsegmenten*. Belangrijk is dat het om klantengroepen gaat die je daadwerkelijk kan benaderen en die om dezelfde redenen geïnteresseerd zijn in je fietsproject. Uiteraard moeten deze klantengroepen zich duidelijk van andere klantengroepen onderscheiden. Door klanten met overeenkomstige kenmerken in groepen te verdelen, kan je efficiënter inspelen op hun behoeften.

De marktsegmenten baken je af door het stellen van volgende drie fundamentele vragen die je vanuit verschillende standpunten beantwoordt:

- Wie zal de fietsen huren?
- Onder welke voorwaarden willen zij een fiets huren?
- Waarom huren zij een fiets?

15 TIFFANY P. en PETERSON D. S. *Ondernemingsplannen voor Dummies*. Meppel, Addison Wesley Longman Nederland BV, 1999, blz. 89-91.

Figuur 3: Overzicht van de marktsegmenten<sup>16</sup>



We passen dit schema ter illustratie toe op drie mogelijke marktsegmenten: studenten, bedrijven en toeristen. We geven hierbij telkens een aantal concrete tips en aandachtspunten. Je zal merken dat wil je je klanten een toegevoegde waarde kunnen bieden, je per marktsegment een aangepaste *marketingmix* dient samen te stellen. Een marketingmix bestaat uit volgende 4 P's: Product, Prijs, Promotie, Plaats.<sup>17</sup> Uiteraard kan je met je fietsproject nog op zoek gaan naar andere marktsegmenten of kan je deze groepen onderling nog verder opdelen.

### 3.2.1 Marktsegment Studenten

Wie zal de fiets huren?	
Geografisch <i>Waar leven ze?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In de studentensteden en meestal geconcentreerd in bepaalde buurten (al dan niet op kot)</li> <li>- Stromen voornamelijk op zondagen en vrijdagen de stad in en uit via vaste invalspunten (trein- en busstations)</li> <li>- Studenten die in de stad verblijven via een uitwisselingsprogramma verblijven hier slechts voor een beperkte periode.</li> </ul>
Profiel <i>Hoe zijn ze?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoog opgeleid</li> <li>- Laag inkomen</li> <li>- Ook internationale studenten door verschillende uitwisselingsprogramma's</li> </ul>
Levensstijl <i>Wat doen ze?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociaal actief en geëngageerd</li> <li>- Beperkt mobiel</li> </ul>
Persoonlijkheid <i>Hoe handelen ze?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaan makkelijk om met nieuwe ideeën</li> <li>- Laten zich informeren door verschillende bronnen</li> <li>- Opinieleiders</li> <li>- Staan open voor goede argumenten</li> <li>- Zorgvuldige afwegers</li> <li>- Kritisch en mondig</li> </ul>

<sup>16</sup> TIFFANY P. en PETERSON D. S. *Ondernemingsplannen voor Dummies*. Meppel, Addison Wesley Longman Nederland BV, 1999, blz. 89-91.

<sup>17</sup> In recente literatuur over marketingstrategieën worden hier 2 P's aan toegevoegd: Proces en Personeel. Deze 2 items worden respectievelijk opgenomen in de hoofdstukken '5.1 Organisatiestructuur en opdeling van taken' en '5.2 Personeel'.



Onder welke voorwaarden wil de student een fiets huren?	
Wat zijn de eigenschappen van je dienst/ <b>product</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kies voor degelijke maar eenvoudige en onderhoudsvriendelijke fietsen gezien studenten de fiets intensief zullen gebruiken zowel in hun vrije tijd als om naar de campus te fietsen.</li> <li>- Om bovenstaande redenen dien je ook goede sloten te voorzien aan de fietsen.</li> <li>- Kiezen voor nieuwe (herkenbare) fietsen i.p.v tweedehandsfietsen heeft verschillende voordelen. Studenten zijn gewend te fietsen maar meestal op fietsen van slechte kwaliteit. Met het fietsproject wil je studenten een positieve fietservaring geven.</li> <li>- Bied huurcontracten aan voor verschillende periodes 3, 6 en 10 maanden (d.i. een academiejaar). De kortere periodes zijn interessant voor de buitenlandse studenten in uitwisselingsprogramma's.</li> </ul>
Hoe zal je <b>promotie</b> voeren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenten kennen specifieke kanalen om promotie te voeren. Enkele ideeën: <ul style="list-style-type: none"> <li>o flyers in welkomstpakketten bij start academiejaar</li> <li>o publicatie in studentenagenda's die door verschillende hogescholen en universiteiten worden uitgedeeld bij start van het academiejaar.</li> <li>o link op websites van universiteiten en hogescholen</li> <li>o publicaties in door studentenclubs uitgegeven studentenkrantjes</li> </ul> </li> <li>- Bekendmaking van project in de dagbladen of lokale bladen.</li> <li>- Kies voor duidelijk herkenbare fietsen met op het kader de website van je project vermeld. De fietsen zijn hiermee zelf zeer goed promomateriaal.</li> <li>- (Dure) flyers verspreiden in plaatsen waar veel studenten komen, blijkt minder aan te slaan gezien studenten vaak overspoeld worden door deze vorm van promotie voeren.</li> </ul>
Wat is je <b>prijs</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De prijs van de huur van de fiets zal een doorslaggevend argument zijn. Hou de prijs laag indien je het project toegankelijk wil houden voor alle studenten.</li> <li>- Naast een laagdrempelige prijs kan je nog enkele voordelen toevoegen. Enkele voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> <li>o De huurprijs wordt goedkoper naarmate je voor een langere periode huurt.</li> <li>o De huurprijs bevat ook een (voor studenten beperkte) onderhoudsservice.</li> <li>o Bij het afsluiten van een huurcontract ontvangt de student een kleine herstelkit.</li> <li>o Indien de fiets wordt hersteld, kan de student gebruik maken van een vervangfiets.</li> </ul> </li> </ul>
Waar wordt je product/dienst aangeboden? ( <b>plaats</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenten zijn over het algemeen weinig mobiel. Idealiter kunnen studenten voor een fiets terecht in hun eigen studentenbuurt. Studentenbuurten zijn in de meeste steden duidelijk af te bakenen. Daarnaast zijn invalspunten zoals trein- en busstations zeer goede locaties voor je fietsproject.</li> <li>- Voor de openingsuren dien je rekening te houden met de lesmomenten en het dagritme van studenten. Indien je fietsproject gelegen is aan een station is bijvoorbeeld vrijdagmiddag/avond een zeer goed openingsmoment. Je kiest best voor zeker één openingsmoment vanaf 8.00u 's morgens en één openingsmoment tot 19.00u 's avonds.</li> </ul>

Waarom huren zij een fiets?	
Wat zijn de voordelen voor deze klant?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De student beschikt over een degelijke fiets voor snel vervoer in de binnenstad.</li> <li>- Een deel van de onderhoudskosten zijn inbegrepen in huurcontract.</li> <li>- Veel minder kans op diefstal wegens een gegraveerde, duidelijk herkenbare nieuwe fiets met goede sloten.</li> </ul>

### 3.2.2 Marktsegment Bedrijven

Wie zal een fiets huren?	
Geografisch Waar leven ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessant zijn de bedrijven met werknemers die:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendelen (i.k.v. ketenmobiliteit)</li> <li>- op max. 10 km van het werk wonen</li> </ul> </li> <li>- Bedrijven in de nabijheid van knooppunten van openbaar vervoer (bus- en treinstations)</li> </ul>
Profiel Hoe zijn ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Branche en omvang van onderneming hebben geen invloed</li> </ul>
Levensstijl Wat doen ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Richt je naar bedrijven die positief staan tegenover initiatieven die het mobiliteitsprobleem willen aanpakken</li> <li>- Richt je naar bedrijven die wensen te investeren in een fietsvriendelijkere omgeving voor de eigen werknemers (fietsenstallingen, fietsvergoedingen, ...)</li> <li>- Richt je naar bedrijven die bereid zijn voordelen te bieden aan het personeel</li> </ul>
Persoonlijkheid Hoe handelen ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Staan open voor goede argumenten</li> <li>- Zorgvuldige afwegers</li> <li>- Risicomijders waar mogelijk</li> <li>- Minder bereid nieuwe producten te proberen alvorens die gemeengoed zijn.</li> </ul>

Onder welke voorwaarden willen bedrijven een fiets huren?	
Wat zijn de eigenschappen van je dienst/ <b>product</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kies voor kwaliteitsfietsen</li> <li>- Fietsen voor bedrijven mogen technisch complexer zijn dan bijvoorbeeld fietsen voor studenten. Men mag er vanuit gaan dat deze fietsen minder intensief gebruikt zullen worden dan de studentenfietsen.</li> <li>- Een bedrijf kan geïnteresseerd zijn in dienstfietsen maar kan ook besluiten de fietsen ter beschikking te stellen aan pendelaars. In dit geval zullen de fietsen 's avonds worden achtergelaten bij trein- en busstations. Ook hier dien je dus goede sloten te voorzien.</li> <li>- Kies voor nieuwe en duidelijk herkenbare fietsen. Het imago van het bedrijf is hieraan verbonden!</li> <li>- Bied variabele huurcontracten met optie voor lange termijn huur van bijvoorbeeld 1 jaar.</li> </ul>
Hoe zal je <b>promotie</b> voeren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voer gericht promotie. Je zal je naar bedrijven moeten richten waar enige <i>goodwill</i> aanwezig is m.a.w. naar bedrijven die:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o zich willen profileren als bedrijven die willen anders denken over mobiliteit,</li> <li>o bereid zijn voordelen aan hun werknemers toe te kennen,</li> <li>o een project in de sociale economie wensen te steunen.</li> </ul> </li> <li>- Bedrijven kan je pas overtuigen met goede argumenten. Het gaat dan zowel om financiële argumenten als argumenten m.b.t. imagoverbetering van het bedrijf.</li> <li>- Gerichte promotie kan je voeren via bedrijvenfora of door persoonlijk een aantal bedrijven te contacteren.</li> </ul>
Wat is je <b>prijs</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naar bedrijven toe werk je best met een all-in prijs waarin alle kosten van levering, onderhoud, herstel, etc. zijn inbegrepen.</li> <li>- Naast prijs kan je nog een aantal andere voordelen toevoegen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o De huurprijs wordt goedkoper naarmate je voor een langere periode huurt.</li> <li>o Mogelijkheid tot sponsorlogo van het bedrijf op de fiets.</li> <li>o Aanbieden van diefstalverzekering (indien je verzekeringsmaatschappij dit risico niet wil nemen, kan je als project er voor opteren zelf het risico te berekenen en klanten de mogelijkheid te bieden bij jou een diefstalverzekering aan te gaan. Je neemt dan een extra verliespost op in je financieel plan)</li> </ul> </li> </ul>



Waar wordt je product/dienst aangeboden? (plaats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijven die willen van je dienst gebruik maken, willen daar verder zo weinig mogelijk extra tijd aan besteden. Idealiter kan je het onderhoud en herstel op de bedrijfssite uitvoeren. Voor grotere herstellingen kan je dan vervangfietsen bezorgen.</li> <li>- Indien het doelpubliek 'pendelaars' betreft i.p.v. dat het gaat om dienstfietsen is een herstelpunt aan bv. een treinstation interessant.</li> </ul>
---	--

Waarom huren zij een fiets?	
Wat zijn de voordelen voor deze klant?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruik maken van de dienst is een manier om een voordeel aan werknemers te bieden. Tevreden werknemers zijn productiever.</li> <li>- Geen zorgen om onderhoud, herstel van de fietsen</li> <li>- Imagoverbetering (anders denken over mobiliteit en steun aan sociaal economie-project)</li> <li>- Fietsen is gezond en gezondere werknemers zijn productieve werknemers.</li> <li>- Fietsers komen minder te laat gezien ze niet in de file vast zitten dus fietsers zijn kostenbesparend.</li> <li>- Fietsende werknemers leiden tot mindere parkeerkosten</li> </ul>

### 3.2.3 Marktsegment Toeristen

Wie zal de fiets huren?	
Geografisch Waar leven ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toeristen komen uit geografisch zeer verspreide gebieden maar zullen de regio instromen via vaste invalspunten zoals stations, taxistopplaatsen, parkings aan de rand van de stad, etc.</li> <li>- Verblijven in hotels, campings, etc. in de omgeving</li> </ul>
Profiel Hoe zijn ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoger inkomen</li> <li>- Internationaal</li> <li>- Koppels</li> <li>- Gezinnen</li> <li>- Groepen</li> </ul>
Levensstijl Wat doen ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citytrips</li> <li>- Langere verblijven</li> <li>- Culturele, sociale en sportieve activiteiten</li> <li>- Willen een ontspannen en aangename tijd beleven</li> </ul>
Persoonlijkheid Hoe handelen ze?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Willen makkelijker iets nieuws proberen</li> <li>- Snelle beslissers</li> </ul>

Onder welke voorwaarden willen toeristen een fiets huren?	
Wat zijn de eigenschappen van je dienst/product?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kies voor degelijke en onderhoudsvriendelijke fietsen. Toeristen willen een ontspannende tijd beleven tijdens hun verblijf dus geen fietspannes onderweg.</li> <li>- Bied korte termijn verhuur aan.</li> </ul>
Hoe zal je promotie voeren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zichtbaarheid is ontzettend belangrijk. Toeristen maken minder tijd voor uitgebreide project- en prijsvergelijkingen.</li> <li>- Zorg dat je zichtbaar bent bij de verschillende invalspunten waar toeristen de regio/stad instromen zoals taxistopplaatsen, treinstations, etc.</li> <li>- Zorg dat je zichtbaar bent bij verschillende toeristische trekpleisters of toeristische infopunten in de regio. Flyers of informatie op de websites van hotels, musea, toeristische trekpleisters etc. zijn ook goede kanalen.</li> <li>- Werk samen met de diensten Toerisme voor bekendmaking van je project.</li> </ul>

Wat is je <b>prijs</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naar toeristen toe werk je best met een all-in prijs waarin alle kosten van eventueel herstel zijn inbegrepen. Toeristen willen na een aangename fietstocht geen discussies over de herstelkosten van een lekke band.</li> <li>- M.b.t. de prijssetting naar toeristen dien je zeker rekening te houden met de prijzen van de private fietsverhuurbedrijven. Ga niet onder de marktprijzen.</li> </ul>
Waar wordt je product/dienst aangeboden? ( <b>plaats</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toeristen zijn niet bereid zich een heel eind te verplaatsen voor het huren van fiets.</li> <li>- Best is je locatie te hebben nabij de invalspunten, nabij toeristische trekpleisters of in de binnenstad.</li> <li>- Je kan hiervoor ook samenwerken met jeugdherbergen, hoteluitbaters of met organisaties.</li> <li>- Je richten naar toeristen impliceert onvermijdelijk weekendwerk en langere openingsuren tot 18.00u-19.00u.</li> </ul>

Waarom huren zij een fiets?	
Wat zijn de voordelen voor deze klant?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als toerist hoef je zelf je fiets niet mee te nemen met de trein of wagen.</li> <li>- Met de fiets ondervind je geen parkeerproblemen in de binnenstad. Het is een snel en aangenaam vervoermiddel tussen de verschillende toeristische sites in de regio.</li> <li>- Goede service en makkelijke bereikbaarheid</li> <li>- Kwaliteitsfietsen</li> </ul>

Door het uitspitten van enkele mogelijke marktsegmenten blijkt dat elk marktsegment of doelgroep specifieke eisen stelt naar service, naar huurovereenkomst, huurreglement en naar (praktische) organisatie toe. Als fietsproject met een bepaalde missie, zal daarom een strategiebepaling onontbeerlijk zijn om: 1) de kosten van je project zo laag mogelijk te houden, 2) je diensten zoveel mogelijk te kunnen differentiëren en, 3) je daadwerkelijk op bovenvermelde specifieke marktsegmenten te kunnen richten. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.



## 4 Strategiebepaling

Misschien kijk je even vreemd op bij het lezen van de titel van dit hoofdstuk en denk je dat dit niet van toepassing is voor een fietsproject in de sociale economie. Misschien denk je dat *strategie* en *planning* enkel begrippen zijn die thuishoren binnen de context van een private onderneming en denk je dat je eigen project hiermee onvergelijkbaar is? Dit klopt echter niet helemaal. Een strategiebepaling is belangrijk omdat ze een antwoord biedt op een fundamentele vraag: wat is er nodig om gedurende langere tijd succesvol te zijn in een bepaalde branche? Het antwoord is toepasbaar op elke markt, profit of non-profit. Succesvol verwijst daarbij niet alleen naar het financiële maar evenzeer naar het sociale aspect van je fietsproject, m.n. de hoeveelheid arbeidsplaatsen die wordt gecreëerd, het personeelsverloop en de eventuele doorstroom naar het reguliere arbeidscircuit.

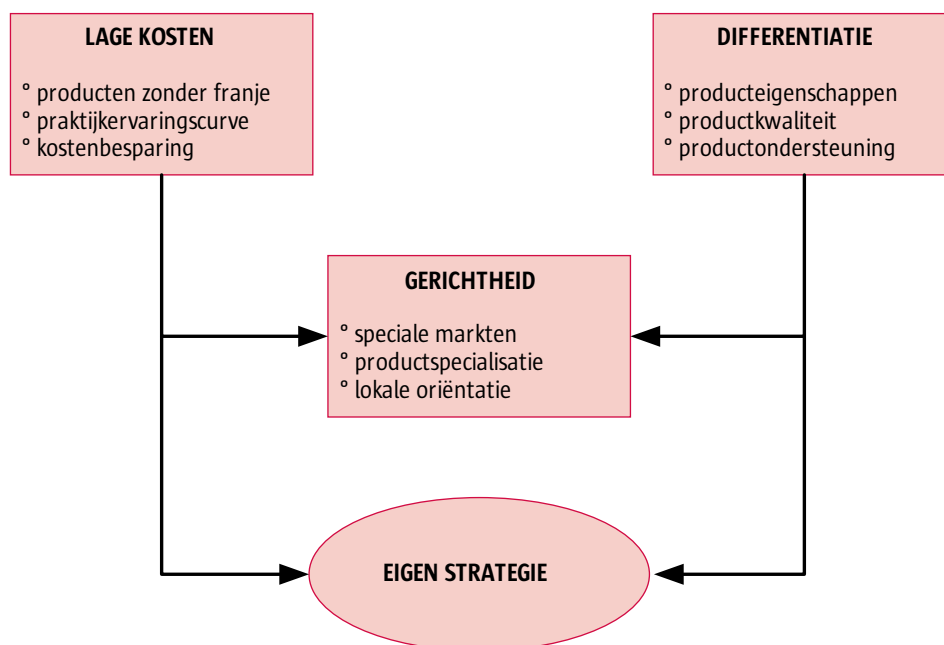
Beknopt gesteld zal je strategie beschrijven hoe je de missie en doelstellingen van je fietsproject kan realiseren rekening houdend met de persoonlijke en sociale waarden van je project. Een strategie geeft daarbij richtlijnen voor het aanwenden van de middelen waarover je project beschikt.

Je doelpubliek zal de beslissing om via jouw project een fiets te huren, maken aan de hand van een waardevergelijking: een waardevergelijking waarin de voordelen van je fietsverhuur worden afgewogen tegen de prijs. Als project is het daarom aangewezen gebruik te maken van een aantal strategiebenaderingen. Men kan drie algemene strategiebenaderingen onderscheiden:<sup>18</sup>

- Lage kosten
- Differentiatie
- Gerichtheid

Concreet geeft dit volgend schema:

Figuur 4: Overzicht van algemene strategieën



In je fietsproject zal je je strategie bepalen aan de hand van een doordachte mix van deze drie algemene strategiebenaderingen. De mix zal voor een groot deel gestuurd worden door je vooropgestelde missie en doelstellingen.

<sup>18</sup> Naar: TIFFANY P. en PETERSON D. S. *Ondernemingsplannen voor Dummies*. Meppel, Addison Wesley Longman Nederland BV, 1999, blz. 102-119.

## 4.1 Lage kosten

De kosten van je project onder controle te houden is een noodzaak voor het voortbestaan van je fietsproject. Indien je een doelpubliek aanboort dat ook door de private markt wordt aangesproken – zoals toeristen - is het als sociaal economie-project aangewezen de marktprijzen te blijven volgen. Het is echter ook je taak marktsegmenten aan te spreken waarvoor in het reguliere circuit geen of een niet toereikend aanbod voorhanden is – meestal omdat het marktsegment door private ondernemers niet als winstgevend wordt beschouwd. Ook hier heb je er als project alle belang bij kostenbewust te werken. Binnen je fietsproject heb je hiertoe volgende mogelijkheden:

### 4.1.1 Eenvoud

Deze kostenbesparingsstrategie zal bijvoorbeeld van toepassing zijn indien je fietsproject zich richt naar studenten gezien de prijs voor dit doelpubliek sterk bepalend is. Je doet dit door de fiets die je inzet bij studenten zo eenvoudig mogelijk te houden. Het gaat dan bijvoorbeeld om het achterwege laten van een bijhorende fietspomp, extra versnellingen, een luxezadel, etc. m.a.w. alle elementen die de fiets kwetsbaarder maken en duurder in onderhoud. Uit hoofdstuk 3 ‘Het Marketingplan’ blijkt reeds dat deze keuzes voor elke doelgroep verschillend zullen gemaakt worden. Het spreekt voor zich dat deze keuzes verstandig gemaakt moeten worden. Je fietsproject zal enkel succes kennen indien de service goed is en de kwaliteit van de fietsen degelijk is.

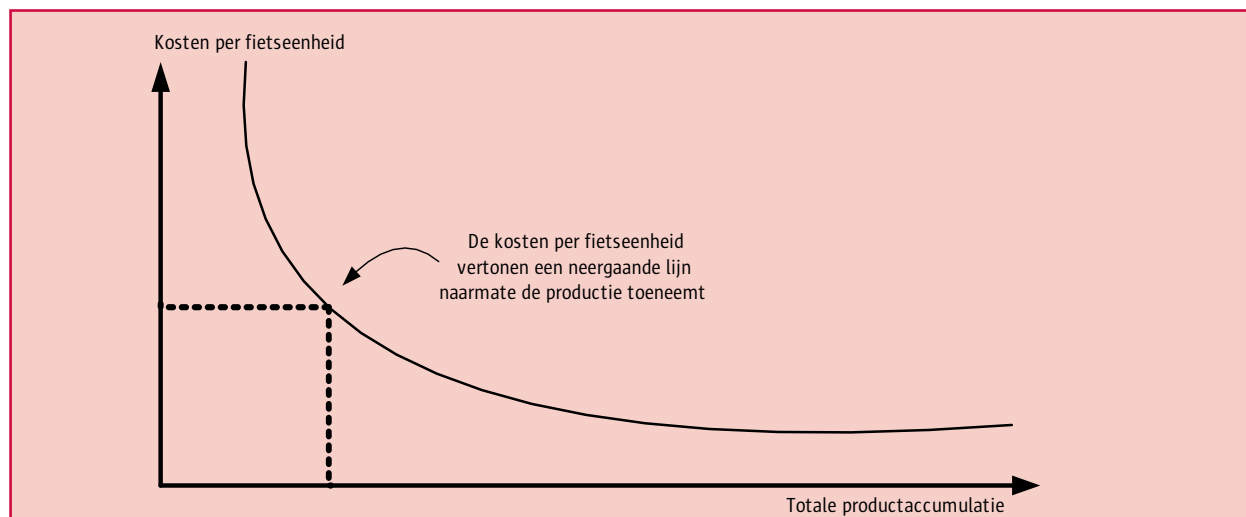
*In het project Fietshaven maakt men een onderscheid tussen bedrijfs- en studentenfietsen. Studentenfietsen werden bewust eenvoudig gehouden aangezien verwacht wordt dat deze intensief gebruikt worden. De bedrijfsfietsen hebben daarentegen een aantal extra's zoals een luxe zadel en een ander type versnellingen.*

Daarnaast zal je bijvoorbeeld m.b.t de samenstelling van de fietsen voor keuzes worden geplaatst die misschien op korte termijn leiden tot grotere kosten maar op termijn goedkoper uitkomen. Een dynamo in de naaf is bijvoorbeeld in aankoop duurder maar vraagt veel minder onderhoud. Zo zijn bepaalde onderdelen duurder in aankoop maar bijvoorbeeld minder onderhevig aan slijtage.

### 4.1.2 Vermindering van de kostprijs per fietseenheid

De kostenstructuur van je fietsproject onder controle houden, betekent dat je rekening houdt met *de praktijkervaringscurve*. Deze curve toont de vermindering van de kostprijs per fietseenheid aan. Er wordt rekening gehouden met alle overheadkosten (huur, werkmateriaal, promotiekosten, administratie, etc.) uitgezonderd de basismaterialen waarmee de fietsen worden samengesteld. Naarmate je meer fietsen ter beschikking hebt om te verhuren, zullen deze kosten lager worden gezien ze worden verdeeld over meer fietseenheden.

Figuur 5: De praktijkervaringscurve



Het verminderen van de kostprijs per fietseenheid kan op verschillende wijzen:

- **Schaalvergroting:**  
Je hebt steeds vaste kosten in je project. Hoe meer fietsen je aankoopt en verhuurt, hoe meer onmiddellijk schaalvoordeel je hebt omdat de vaste kosten, die je in elke fietseenheid moet doorberekenen automatisch lager zullen uitvallen.
- **Vergroting van de omvang:**  
Omvang verwijst naar de kostenbesparingen die voortvloeien door het zich richten naar verschillende marktsegmenten of door het aanbieden van andere diensten/producten naast fietsverhuur. Op deze wijze is het immers mogelijk de beheerskosten (promotie, service, distributie, vervoer, etc.) over een groter bereik te verdelen. Zo is het duidelijk voordeliger als een bestelwagen tegelijkertijd bij drie bedrijven fietsen kan leveren in plaats van maar naar één. Daarbij zou je er voor kunnen kiezen naast de verhuur van fietsen ook een aanbod te ontwikkelen voor een fietsschool of een cursus fietsonderhoud, etc.
- **Leereffect:**  
Hoewel het vervangen van een wiel of de assemblage van een fiets een bepaalde tijd kost waar je niet onderuit kan, zal er een leereffect zijn. Je (doelgroep)werknemers en jijzelf zullen beter worden naarmate de ervaring groeit.

In het hoofdstuk 6 'Financieel plan' zal verder blijken hoe belangrijk deze praktijkervaringscurve is voor je fietsproject.

### **4.1.3 Kostenbesparing**

Als project zou je ook kunnen kiezen om voor alle onderdelen van je project te gaan voor de goedkoopste oplossing. In het kader van de vooropgestelde missie en doelstellingen van je fietsproject is dit echter niet houdbaar. Als sociaal economie-project heb je in de eerste plaats een specifiek engagement naar je doelgroepwerknemers. Daarnaast heb je de opdracht je te richten naar marktsegmenten waarvoor geen of onvoldoende aanbod bestaat in het reguliere circuit. Dit zijn echter vaak de marktsegmenten waar weinig winst wordt gemaakt en waar kostenbesparingen moeilijker zijn door te voeren. Hiervoor krijgt een project steun van de overheid maar het kan onmogelijk de bedoeling zijn dat je je daarmee kan profileren als voordeligste in de branche.

Een sociaal economie-project heeft wel het voordeel dat door de vele samenwerkingsverbanden in de sector er mogelijkheden zijn kosten te besparen door bijvoorbeeld het delen van de overhead.

## **4.2 Differentiatie**

Uit bovenstaande is duidelijk dat je je als fietsproject met de vooropgestelde missie en doelstelling niet kan/wil profileren als goedkoopste speler. Een goed alternatief is je als fietsproject te profileren met een unieke dienst of product waarvoor de klant bereid is iets meer te betalen. Deze strategie wordt *differentiatie* genoemd.

Je kan je als fietsproject op vele manieren onderscheiden: de goede service, de kwaliteitsfietsen, het gegeven dat het om een sociaal economieproject gaat, etc. Dit zijn allemaal mogelijkheden om een goede differentiatiestrategie te voeren en een uitgebreide klantenkring te winnen. Het mag duidelijk zijn dat het succes van een differentiatiestrategie volledig afhankelijk is van je (potentieel) doelpubliek. Daarom is het nodig dat je een nauwkeurige analyse maakt van je marktsegmenten zoals we deden onder hoofdstuk 3 'Het Marketingplan'. Binnen je fietsproject heb je volgende mogelijkheden om je differentiatiestrategie uit te werken:

### **4.2.1 Producteigenschappen**

Het gaat hierbij om de mogelijkheden die het huren van een fiets via jouw project aan de klant te bieden heeft. Immers de mogelijkheden en eigenschappen van je dienst of product bepalen de keuze van je doelpubliek. Enkele voordelen die je je klanten kan bieden:



- De garantie van een vervangfiets bij herstel
- Prijsdaling bij verhuur op lange termijn of bij verhuur aan groepen
- Toegang tot een bewaakte fietsenstalling
- (Beperkt) onderhoud inbegrepen in de huurovereenkomst
- Een gratis fietswasbeurt
- De mogelijkheid het logo van het fietsenhurend bedrijf op de fiets te laten plaatsen
- ...

#### 4.2.2 Productkwaliteit

Eigenlijk is kwaliteit bij uitstek een mogelijkheid tot productdifferentiatie want iedereen is op zoek naar kwaliteit en je doelpubliek bepaalt wat kwaliteit is. Besef dat je doelpubliek product- en servicekwaliteit anders zal waarderen en beoordelen.

*In het project Fietshaven is het streven naar kwaliteit een continu aandachtspunt. Toch zijn beslissingen hieromtrent niet altijd makkelijk te nemen. Zo bleken de pakdragers van de studentenfietsen in praktijk niet altijd stevig genoeg. Regelmatig werden er fietsen binnengebracht met een afgebroken pakdrager, wat kosten meebracht en ontevreden klanten. In dit geval is de Fietshaven zonder veel discussie overgegaan tot de aankoop van een duurder en meer stevige pakdrager. De beslissing over te stappen naar duurder en meer kwalitatieve onderdelen moet echter doordacht gebeuren. Het heeft namelijk geen zin te investeren in een kwalitatief hoogstaand fietsonderdeel dat 10 jaar meegaat als de fietsen op 3 jaar worden afgeschreven en verkocht worden.*

#### 4.2.3 Productondersteuning

Door aan je klanten je missie en doelstellingen van je fietsproject duidelijk te maken, doe je evenzeer aan productdifferentiatie. Een bedrijf kan de keuze om met jouw project in zee te gaan baseren op het gegeven dat het een sociaal economie-project betreft dat fietsgebruik wil stimuleren om zo het toenemend fileprobleem in te dijken.

*Verskillende werkgevers investeren extra in een fietsvriendelijk bedrijf. Bedrijven als C&A, Colruyt, Concentra, Interbrew, Procter&Gamble en Toyota Belgium zijn hiervan enkele voorbeelden. Als fietsproject is het belangrijk met die bedrijven in zee te gaan waarvan je weet dat ze over enige goodwill beschikken om de fiets te promoten bij hun werknemers.*

### 4.3 Gerichtheid

De strategie van de lage kosten concentreert zich op de prijs, terwijl de differentiatiestrategie gericht is op de eigenschappen die je product of dienst onderscheiden van de andere. De laatste strategie – de strategie van de gerichtheid – speelt de eerste twee strategieën tegen elkaar uit. Als je volgens deze strategie wenst te werken, richt je dan op een specifiek doelpubliek en lever ze een unieke dienst of product en service:

#### 4.3.1 Speciale markten

Door je aanbod van je fietsproject te richten op specifieke marktsegmenten ben je niet alleen in de mogelijkheid tegemoet te komen aan de behoeften van je doelpubliek maar ben je tevens in de mogelijkheid hun verwachtingen te overtreffen. Door bijvoorbeeld een fietsuitleenpunt in het treinstation te organiseren, kan je de langs dit invalspunt aan instromende toeristen én kwaliteitsfietsen én een goede service bieden. Je doelpubliek zal bereid zijn te betalen voor een dergelijke service op maat - wat extra inkomsten voor je project betekent.

*Vanaf half juli 2006 heeft de Fietshaven een vaste stek ondergronds in het station Antwerpen Centraal. Deze locatie is ideaal zowel voor toeristen als voor pendelaars en studenten. Momenteel zijn er tussen het project Fietshaven en de NMBS gesprekken om te bekijken of Fietshaven ook niet de uit-*



*bating van de bewaakte stalling op zich kan nemen. Indien dit mogelijk zou blijken, zal de Fietshaven aan haar klanten een nog meer volledige service kunnen aanbieden van fietsverhuur en –stalling.*

### **4.3.2 Productspecialisatie**

Met je fietsproject tracht je algemeen ‘mensen te stimuleren meer de fiets te gebruiken’. Je wil met je project dus een mentaliteitswijziging op gang brengen. Dit impliceert dat jouw aanbod zich richt naar marktsegmenten waar de vraag naar je product momenteel misschien nog onbestaande is. Dit maakt dat je efficiënter via de strategie van de gerichtheid dit aanbod kan promoten.

*Door gericht aanwezig te zijn op evenementen zoals de autovrije zondagen, de Stan Ockers happening, etc. wil de Fietshaven een verdere mentaliteitswijziging op gang brengen door mensen een positieve fietservaring mee te geven.*

### **4.3.3 Lokale oriëntatie**

Indien je fietsproject lokaal is ingebed, leidt dit tot kostenvermindering en een interessant doelpubliek. Indien je bijvoorbeeld met je fietsproject kan aanwezig zijn in een studentenbuurt zal je met studenten een loyaal marktsegment hebben aangeboord. Daarnaast bespaar je je project heel wat distributiekosten.

*De aanwezigheid van een verdeelpunt van de Fietshaven aan het station Antwerpen Centraal is ideaal. Het atelier echter bevindt zich in de Kronenburgwijk in Deurne. Momenteel wordt er naar de buurtbewoners van deze wijk nog geen specifiek fietsaanbod georganiseerd. De fietsen worden bijgevolg enkel verhuurd vanuit het verdeelpunt in het station. Dit betekent dat er continu wordt gependeld tussen de twee vestigingen wat heel wat distributiekosten met zich meebrengt.*

#### *Opmerking*

De strategie van gerichtheid zal met je fietsproject naar alle waarschijnlijkheid maar moeilijk langere tijd gevolgd kunnen worden. Zo is er natuurlijk steeds de kans dat concurrenten met meer armslag jouw marktsegment ook ontdekken hoewel de bedreiging klein is m.b.t. dit project. Een grotere factor is echter dat je – nog deels te stimuleren - doelpubliek te klein blijft waardoor je als fietsproject genoodzaakt bent steeds nieuwe marktsegmenten aan te boren om zo voldoende fietsen te kunnen verhuren. Als kleinschalig fietsproject verlies je hierdoor veel van je oorspronkelijke sterkten en voordelen. Daarbij brengt het aanboren van nieuwe marktsegmenten een hele nieuwe kostenstructuur met zich mee.

## 5 Organisatie en Management

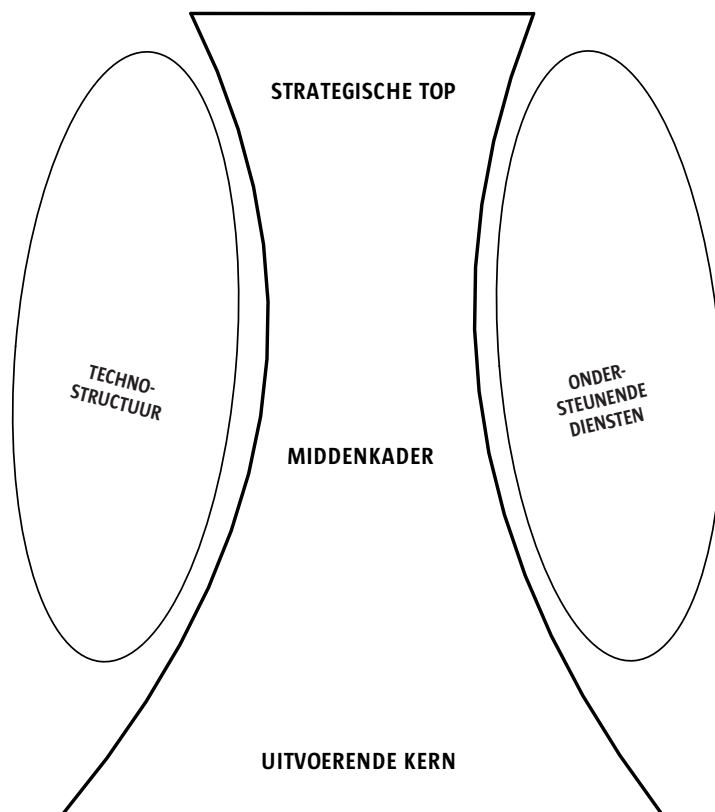
Een belangrijk deel van je fietsproject wordt bepaald door de (doelgroep)werknemers om je heen. Als je wil dat je fietsproject succesvol is, zal je moeten zorgen dat je medewerkers de vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn om hun werk beter te kunnen doen. Tot slot moet je onder je werknemers een cultuur scheppen waarbinnen de missie en doelstellingen van je project gedragen worden.

In dit hoofdstuk focussen we ons op de interne zaken. We bespreken achtereenvolgens de organisatiestructuur en de verschillende taken in het fietsproject.

### 5.1 Organisatiestructuur en opdeling van taken

Mintzberg<sup>19</sup> benoemt in een onderneming vijf afdelingen: de uitvoerende kern, de strategische top, het middenkader, de technostructuur en de ondersteunende diensten. Schematisch geeft dit volgend plaatje:

Figuur 6: De organisatiestructuur van Mintzberg



De vijf afdelingen hebben daarbij een eigen takenpakket. Onderstaand vind je per afdeling de taken waarmee je in je fietsproject zal rekening moeten houden:

#### 5.1.1 Taken uitvoerende kern:

- Assemblage en onderhoud van de fietsen

Als sociaal economie-project vormen de assemblage, het onderhoud en het herstel, het takenpakket voor je technische doelgroepwerknemers. De voltijdse aanwezigheid van een technisch instructeur is echter noodzakelijk.

19 MINTZBERG H. *Organisatiestructuren*. Schoonhoven, Academic Service, 1993.  
DEURINCK S. *Ondernemingsplan: Een weverij in Nepal*. Tilburg, Katholieke Universiteit Brabant, 1999.



#### ■ Verhuur

Voor de verhuur dien je een administratieve én een technische kracht te voorzien. Een administratieve kracht zal instaan voor het opstellen van de contracten, de input in het registratiesysteem en het bijhouden van de kassa. Een technische kracht is nodig voor het op de juiste hoogte instellen van zadel en stuur en het checken van de fiets bij het terugbrengen door de klant. Dit wil zeggen dat indien je in je project met meerdere verhuurpunten werkt, dit een duidelijke meerkost zal betekenen wat betreft personeel. Het meest kostenbesparend is een locatie waar zowel het atelier als het verhuurpunt zijn ondergebracht. Indien dit niet mogelijk is, kan je op je verhuurpunt een beperkte werkbank inrichten zodat de technische kracht tussen de verhuur door ook herstellingen kan doen. Naar analogie kan je ook zorgen dat de administratieve kracht intussen andere administratieve taken van verrichten. Uit onze ervaring blijkt dat het vinden van een doelgroepwerknemer die zowel de technische als de administratieve taken kan uitvoeren zeer moeilijk is.

#### ■ Distributie fietsen

Indien het atelier niet op dezelfde locatie is ondergebracht dan het verhuurpunt zal er regelmatig over en weer worden gereden tussen de beide locaties. Daarnaast dien je ook tijd en personeel te voorzien voor het leveren en ophalen van de fietsen bij klanten. Bedrijven verwachten dat fietsen op de bedrijfssite geleverd (en hersteld) worden. Ook toeristen kunnen vragen de fietsen te leveren bij het hotel waar zij logeren.

### **5.1.2 Taken strategische top:**

#### ■ Bepalen van missie en doelstellingen

### **5.1.3 Taken middenkader:**

#### ■ Inkopen van de fietsen en herstelonderdelen

De keuze en aankoop van de fietsen vormt uiteraard een belangrijk onderdeel van je project. Als startend project heb je misschien nog onvoldoende contacten in de branche om goede deals te kunnen sluiten. Laat de keuze en aankoop over aan iemand met kennis van zaken zoals de technisch instructeur van je fietsatelier. Duid daarbij iemand aan die de stock bijhoudt.

#### ■ Toezicht

Het opstarten van een sociaal economie project vraagt een specifiek engagement. Doelgroepwerknemers vragen daarbij meer omkadering dan werknemers in het reguliere circuit. Bij de start van het project kan men niet van doelgroepwerknemers verwachten dat zij zelfstandig kunnen functioneren. Vandaar dat het toezicht van een voltijds technisch instructeur onontbeerlijk is voor de technische krachten. Indien er met meerdere verhuurpunten wordt gewerkt en de technisch instructeur het toezicht heeft over doelgroepwerknemers verspreid over verschillende locaties, dient hiermee rekening gehouden te worden.

### **5.1.4 Taken technostructuur:**

In praktijk zal dit onderdeel vaak door de coördinator worden opgenomen. Hier worden de nieuwe ideeën of plannen voor het fietsatelier uitgedacht, geanalyseerd en geconcretiseerd. Het betreft aldus de verdere projectontwikkeling:

#### ■ Klantencontacten - promotie

Het voeren van promotie is een niet te verwaarlozen opdracht binnen je project. In vele gevallen zal dit terecht komen bij de coördinator zelf. Uiteraard kan je gebruik maken van de gangbare kanalen zoals persartikels, verspreiden van folders, etc. Bij aanvang van je project of bij de opstart van een nieuwe nevenactiviteit zal je echter ook tijd moeten investeren in persoonlijke gesprekken met potentiële klanten om je project kenbaar te maken – vandaar dat we dit opnemen bij de taken van de technostructuur. Rechtstreeks contact opnemen met enkele bedrijven, scholen, etc. waarvan je weet dat ze actief bezig zijn met mobiliteit, kan effectiever zijn dan een algemene mailing via een bedrijvenforum of nieuwsbrief. Zoals reeds eerder vermeld zal *service* ontzettend belangrijk zijn voor het slagen van je fietsproject. Het onderhouden van goede klantencontacten is hiervan zeker een aspect.

- Organisatie nevenactiviteiten

Gezien je fietsproject als doel heeft mensen te stimuleren meer de fiets te gebruiken, zal je je als fietsproject engageren voor fietspromotieacties of zal je naast je verhuuraanbod ook een fietsschool of een cursus ‘fiets herstellen’ organiseren. De acties vragen veel tijd en hebben meestal een zeer beperkte financiële return.

### **5.1.5 Taken ondersteunende diensten:**

- Klantencontacten – permanentie

Voor het verstrekken van informatie over je aanbod, voor het behandelen van reservaties van fietsen via mail en telefoon is er permanentie nodig. Een uitgebreide, verzorgde website en een online reservatiesysteem zullen er voor zorgen dat je de permanentie-uren van de administratieve krachten kan beperken.

- Administratie en registratie

Een administratieve kracht zal de contracten opstellen, instaan voor de telefoonpermanentie, de verhuur ingeven in het registratiesysteem en de opvolging van de verhuurovereenkomsten garanderen. Met het oog op de telefoonpermanentie en de klantencontacten is een voltijdse equivalent aan te raden. Het hangt van de inbedding van je project af of bij dit takenpakket ook de boekhouding en de personeelsadministratie zal gerekend worden. De administratieve kracht kan worden bijgestaan door een administratieve doelgroepwerknemer voor de minder complexe opdrachten.

- Verhuur

Idem taken uitvoerende kern i.v.m ‘verhuur’.

## **5.2 Personeel**

### **5.2.1 Personeelsplanning**

Het spreekt voor zich dat de personeelsplanning zal afhangen van het aantal fietsen dat wordt verhuurd en het aantal nevenactiviteiten dat wordt georganiseerd. Voor de verhuur, het onderhoud en herstel van 1500 standaard-fietsen rekenen we echter op volgende minimum bezetting:

- Coördinator: Halftijdse equivalent
- Administratief bediende: Minimum halftijdse equivalent, bij voorkeur voltijds voor de permanentie/onthaal
- Technisch instructeur: Voltijds equivalent
- Technische doelgroepmedewerkers: 4 Voltijdse equivalenten

Tijdens de opstartfase van een project is een halftijdse coördinator beperkt. De coördinator kan tijdelijk worden bijgestaan door een halftijds projectontwikkelaar voor bijvoorbeeld het in kaart brengen van de noden van de regio of het creëren van een draagvlak voor het fietsproject.

Uit de praktijk blijkt dat het moeilijk is om een begeleider te vinden die tegelijk ook een goede technische instructeur is. Een mogelijke oplossing is twee verschillende personen aan te nemen: een technische instructeur én een coach. De coach zorgt dan voor het competentietraject en organiseert aanvullende opleidingen rond arbeidsattitude, klantvriendelijkheid, etc. Een andere oplossing is dat je bijvoorbeeld een coach zoekt die bereid is zich bij te scholen in de technische vaardigheden. Toch willen we er op wijzen dat het belangrijk is dat deze persoon *beide* kwalificaties goed beheerst.

Bovenstaande personeelbezetting geldt indien het fietsproject in één vestigingsplaats kan worden ondergebracht. Van zodra er gewerkt wordt met meerdere verhuurpunten, heeft dit zijn weerslag op het personeelsplaatje. Doelgroepwerknemers kan je niet langdurig zonder begeleiding op de werkvloer tewerkstellen.



## 5.2.2 Opgvolging doelgroepmedewerkers

Een sociaal economie-project impliceert dat je als project bereid bent extra te investeren in je (doelgroep)werknemers. Bij de Fietshaven koos men er voor te werken met een technische instructeur én een coach. De coach heeft aandacht voor de competenties van je doelgroepwerknemers en geeft hen aangepaste kansen zich te ontwikkelen. Hiervoor stelt de coach samen met je doelgroepwerknemer een trajectplan op waardoor door gerichte vormingen zijn/haar competenties worden versterkt. Daarnaast maken de coach en de technisch instructeur zoveel mogelijk gebruik van een groepsgerichte aanpak.

In onderstaande onderdelen vind je een aantal tools die je hiermee op weg helpen. We staan achtereenvolgens stil bij de groeps- en individuele begeleiding, de begeleiding in het atelier en mogelijke extra opleidingen. In bijlage 9 vind je een gedetailleerde schema over hoe een coach een individueel traject kan opstellen voor je doelgroepwerknemers. We focussen ons hierbij op de *technische* doelgroepwerknemers gezien deze specifiek zijn voor een fietsproject.

### ■ Groepsbegeleiding

Kiezen voor een groepsgerichte aanpak impliceert dat je sterk inwerkt op de zelfsturende kracht van je werknemers en dat je gelooft in het empowerend en motiverend effect van peer-teaching. Je gaat ervan uit dat als een team goed wil functioneren, dit ook betekent dat de teamleden elkaar begrijpen en kennen in hun sterke en zwakke punten.

*Bij de start van de laatste drie SINE- mecaniciens in de Fietshaven eind januari 2006 werd ervoor gekozen om bij aanvang alle energie in het groepsproces te investeren. Dit gebeurde praktisch door als eerste groepsessie een uitgebreide kennismaking te organiseren. Op een speelse en interactieve wijze werd dieper ingegaan op de achtergrond van de mecaniciens en de onderlinge verhoudingen. Tijdens twee teambuildingdagen waren de SINE-mecaniciens intensief bezig met samenwerkingsopdrachten en de nabespreking ervan. Deze initiatieven waren makkelijk te organiseren en gaven een snel, concreet (positief) resultaat binnen het Fietshaventeam. Ook vormingen worden zoveel mogelijk groepsgericht georganiseerd. Voor de SINE-mecaniciens van de Fietshaven werden onder meer vormingen rond arbeidsattitude, klantencontacten, veiligheid op de werkvloer, assertiviteit en budgetbeheer gepland.*

### ■ Begeleiding in het atelier – vaktechnische competenties

De kerntaken van je fietsatelier zullen verricht worden door je doelgroepwerknemers in het fietsatelier. Belangrijk is dat je technische doelgroepwerknemers van bij het begin van hun arbeidscontract productief kunnen zijn. Bij de opstart van het fietsproject kunnen zij bijvoorbeeld de taak krijgen het atelier mee in te richten en voor de voorraad van herstelonderdelen in te staan.

*De SINE-mecaniciens van de Fietshaven werken stap voor stap aan de verschillende vereiste arbeidsmarktgerichte en beroepsspecifieke competenties. Van bij aanvang krijgt elke mecanicien de verantwoordelijkheid over de eigen materiaalwagen en de volledige inhoud ervan. Het onderhoud en de orde in het atelier vormt een gedeelde verantwoordelijkheid van het team.*

*In het atelier wordt maximaal gebruik gemaakt van de methode van peer-teaching en interactief leren: de SINE-mecaniciens helpen en ondersteunen elkaar met kennis. Indien mogelijk leren ze elkaar nieuwe vaardigheden aan.*

*Daarnaast organiseert de instructeur vormingsmomenten die zowel op informele (ad hoc en op de werkvloer) als op een formele manier (gestructureerd en in een leslokaal) gegeven worden. Deze vormingsmomenten kunnen zowel individueel als in groep plaatsvinden. De instructeur heeft een aantal vormingen uitgetekend die elke SINE-mecanicien zeker moet volgen hoewel het tempo van deze opleidingen kan verschillen van mecanicien tot mecanicien. Volgende opleidingen werden door minstens 1 SINE-mecanicien van de Fietshaven gevolgd: het wiel rechten en de spaken vervangen, het wiel centreren met de richtblok, het wiel vlechten, het afstellen van een V-brake, de ketting vervangen en uitlijnen, de achterderailleur afstellen en onderhouden, de achterderailleur vervangen,*

*het smeren en afstellen van de naaf, de cassette-naaf vervangen, de brachet-as vervangen en het afstellen van het balhoofd.*

#### ■ Individuele begeleiding - sleutelcompetenties

In de opleiding en begeleiding van de doelgroepwerknemers maak je best een onderscheid tussen de vaktechnische competenties die specifiek zijn voor een fietsmecanicien en de sleutelcompetenties die voor alle beroepen maar ook in het dagdagelijkse leven belangrijk zijn. De vaktechnische competenties vallen onder de verantwoordelijkheid van de technisch instructeur, voor de sleutelcompetenties wordt de coach ingeschakeld.

Onder competentie verstaan we de reële en individuele capaciteit om kennis (theoretische en praktische kennis), vaardigheden en attitudes in het handelen aan te wenden, in functie van de concrete dagdagelijkse en veranderende werksituatie en in functie van persoonlijke en maatschappelijke activiteiten. Aanvullend zetten we in de verf dat competenties:

- multidimensioneel zijn, het gaat om een samenspel van kennis, inzichten, vaardigheden en attitudes
- in allerlei contexten en zowel formeel als informeel, bewust als onbewust verworven zijn
- nodig om adequaat te antwoorden op de vereisten van een bepaalde situatie of taak
- een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde zijn om ten allen tijde efficiënt te handelen of te reageren

*In het project Fietshaven wordt voor elke SINE-mecanicien een individuele competentiekaart opge maakt. Op de competentiekaart vind je enerzijds de basis-, sleutel-, de arbeidsmarktgerichte en de beroepsspecifieke competenties. Anderzijds worden de beroepshoudingen weergegeven. Per mecanicien wordt een persoonlijk traject uitgestippeld waarbij de mecanicien samen met de coach een aantal competenties en beroepshoudingen zal aanduiden waar specifiek zal rond gewerkt worden. De keuze voor bepaalde competenties uit de lijst zal gemaakt worden op basis van wat er relevant is voor de betrokken mecanicien op dat ogenblik. Dit kunnen zowel competenties zijn waarbij progressie noodzakelijk is, als competenties waarin de SINE-mecanicien reeds sterk is. Dit met het oog op de intrinsieke motivatie en het leerproces. Belangrijk is dat de mecanicien de gekozen competenties interessant vindt en dat hij actief participeert in dit keuzeproces. Hiermee wordt dan een leertraject opgestart dat gevolgd wordt door de coach en de technisch instructeur.*

*Tijdens de opvolgingsgesprekken wordt gereflecteerd op de evolutie per competentie. Dit door de SINE-mecanicien en de coach samen en na overleg tussen technisch instructeur en coach. Na elk gesprek kunnen er competenties bijkomen of wegvallen naar gelang de relevantie ervan voor die individuele SINE-mecanicien.*

*Dit leertraject wordt gevisualiseerd aan de hand van een schets waarbij een boot wordt watervardig gemaakt. In bijlage 9 vind je een schema van de verschillende competenties en de beroepshoudingen aangepast aan de taken in een fietsproject.*

#### ■ Extra opleiding

Rustigere momenten in het atelier kunnen gebruikt worden om de doelgroepwerknemers andere technische vaardigheden aan te leren. Probeer te vermijden om totaaloplossingen voor te stellen die de mecaniciens gewoon moeten uitvoeren. Het proces om tot een oplossing te komen is minstens even belangrijk als de oplossing zelf.

*Bij de start van het academiejaar had de Fietshaven een 200-tal nieuwe fietsen klaar. Er volgde voor de doelgroepwerknemers een rustige periode die werd gebruikt voor de inrichting van de stockageruimte en het fietsatelier. Hiervoor kregen de mecaniciens een kleine opleiding houtbewerking voor het ontwerpen en plaatsen van deuren en kasten en een opleiding lassen voor het lassen van de rekken voor de stockage van de fietsonderdelen en de opslagrekken voor de fietsen.*



## 6 Financieel plan

In de vorige onderdelen stonden we uitgebreid stil bij de mogelijke strategiebepalingen van je fietsproject en de te verwachten taken met het daaraan gekoppelde personeelsplaatje. Regelmatig verwezen we daarbij naar de financiële consequenties van een beslissing. In dit hoofdstuk laten we je kennis maken met de financiële gegevens die het meest gebruikelijk zijn bij de opstart van een fietsproject. Het financieel plan heeft als doel volgende elementen in kaart brengen:

- Wat is het rendement van je (doelgroep)werknemers?
- Wat is je break-even omzet en is deze situatie technisch en commercieel haalbaar?
- Is je klant bereid de gestelde prijs te betalen?
- Wat zijn de te verwachten resultaten de eerste jaren?
- Hoeveel geld heb je nodig om de investeringen te doen en de eerste periode door te komen? En wie stelt dit geld beschikbaar?

We doen dit aan de hand van een aantal sleutelbegrippen. We bespreken achtereenvolgens het rendement van de doelgroepwerknemers, investeringen en afschrijvingen, break-even analyse, de prijssetting, resultaatsprognose en het liquiditeitsplan. Ongeacht het juridisch statuut (infra) van je fietsproject zullen deze sleutelbegrippen cruciaal zijn, wil je komen tot een succesvol project. Om een en ander te verduidelijken, vertrekken we in dit onderdeel van het bestaande financieel plan van het project Fietshaven. Wel hebben we enige vereenvoudigingen aangebracht om het duidelijk en eenvoudig te houden.<sup>20</sup>

### 6.1 Rendement

Het rendement van je doelgroepwerknemers geeft aan hoeveel uren doorgerekend kunnen worden aan klanten. Het beheersen van het rendement is een model om het juiste aantal benodigde personeelsleden in te schatten. Het rendement mag niet te laag uitvallen wegens de financiële rendabiliteit, maar mag zeker ook niet te hoog worden ingeschat aangezien je in je fietsproject met doelgroepwerknemers werkt.

We berekenen eerst de benodigde arbeidstijd per fiets per jaar. Dit is de assemblage van de fiets (één keer voor drie jaar gebruik), twee gewone nazichten en twee uitzonderlijke nazichten. In totaal komt dit neer op een benodigde arbeidstijd van 4,2 uur per jaar per fiets. Op basis van de vooropgestelde tijd per fiets en het aantal fietsen kan de totale benodigde werktijd per jaar berekend worden.

Eigen fietsen	Fiets/jaar	Werkuren	Totaal
Assemblage	0,34	3,5	1,2
Normaal nazicht	2	0,5	1,0
Uitzonderlijk nazicht	2	1	2,0
<i>arbeidstijd/fiets/jaar</i>			4,2

Het maximale aantal uren dat een werknemer per jaar kan werken is 1.680 uren. Dit is rekening houdend met de wettelijke vakantie, de feestdagen en een 'normale' afwezigheid door ziekte en dergelijke van 10 dagen.

Max. aantal productieve uren/ jaar	
Dagen per jaar	365,00
Weekenddagen per jaar	-104,00
Wettelijke feestdagen per jaar	-10,00
Vakantiedagen per jaar	-20,00
<b>Aantal arbeidsdagen per jaar</b>	<b>231,00</b>
Uren per werkdag	7,60
<b>Max aantal arbeidsuren per jaar</b>	<b>1.756</b>
Voorziene ziektedagen	10,00
Ziektedagen in uren	76,00
<b>Max aantal productieve uren</b>	<b>1.680</b>

<sup>20</sup> Voor de totstandkoming van dit hoofdstuk werd samengewerkt met Scarlett Deurinck, bedrijfsadviseur van Levanto SEC – Adviesbureau. [www.sec-adviesbureau.be](http://www.sec-adviesbureau.be)

Op eenvoudige wijze kunnen we de benodigde arbeidstijd per jaar berekenen door de arbeidstijd per fiets (4,2 uur) te vermenigvuldigen met het aantal beschikbare uren. Een juistere berekening is rekening te houden met het aantal nieuwe fietsen dat geassembleerd moet worden en het onderhoud voor de bestaande fietsen.

1500FE	Benodigde werktijd											
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nieuw	319	621	400	500	500	500	1116,5	2173,5	1400	1750	1750	1750
Verkoop				319	621	400						
Cum	319	940	1340	1521	1400	1500	957	2820	4020	4563	4200	4500
Totaal							2073,5	4993,5	5420	6313	5950	6250

Indien we de totaal benodigde arbeidstijd per jaar afzetten tegen de beschikbare arbeidstijd per jaar, levert dat het rendement. Het rendement is jaarlijks stijgend doordat we veronderstellen dat de doelgroepwerknemers steeds bijleren waardoor ze sneller en zelfstandiger werken. In dit plan ligt het doelrendement op 80%, dit is gangbaar in de sociale economie. De praktijk zal uiteindelijk moeten uitwijzen of dit ook voor fietsprojecten haalbaar is.

Rendement%: 4VTE SINE & 0,5VTE instructeur						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
obv begrote FE en VTE	0,27	0,66	0,72	0,84	0,79	0,83

We gaan in het voorbeeld van de Fietshaven uit van 4 SINE-medewerkers en een halftijdse instructeur. We gaan er dus vanuit dat hij voor 0,5 VTE doorgerekend wordt aan klanten, dat hij voor 0,5 VTE rendabel is.

Het rendement wordt louter berekend op werkelijk fietsonderhoud, er wordt dus geen rekening gehouden met eventueel onthaal of permanentie van een tweede depot.<sup>21</sup>

Naast het beheersen van het rendement van de doelgroepmedewerkers is het eveneens belangrijk de omkaderingsgraad te beheersen. De omkaderingsgraad is het aantal VTE doelgroepwerknemers dat een VTE omkaderingslid begeleidt. In een sociale werkplaats is dit maximaal 1 op 5. De ideale omkaderingsgraad balanceert tussen zo hoog mogelijk en zo laag mogelijk. Zo hoog mogelijk wil zeggen zoveel mogelijk doelgroepwerknemers per omkaderingslid om de overheadkosten zo laag mogelijk te houden. Aan de andere kant moet het haalbaar blijven op de werkvloer en moet er voldoende begeleiding zijn om de doelgroepwerknemers hun werk te kunnen laten uitvoeren. De omkaderingsgraad ligt in deze personeelsplanning te laag met 1 omkaderingslid op 2 doelgroepwerknemers. Deze omkaderingsgraad kan verbeterd worden door andere doelgroepwerknemers aan te nemen: SINE, Activa, art. 60, etc.<sup>22</sup>

Omkaderingsgraad	2005	2006	2007	2008	2009	2010
coördinator	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25
instructeur	1	1	1	1	1	1
adm medewerker	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>omkadering</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>
SINE	4	4	4	4	4	4
art. 60						
<b>doelgroep</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>1 op VTE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>

<sup>21</sup> In bijlage 3 vind je een overzichtstabel van de verschillende tewerkstellingsmaatregelen.

<sup>22</sup> In bijlage 3 overzicht van tewerkstellingsmaatregelen.



## 6.2 Investerings - afschrijvingen

Investerings zijn uitgaven die op meerdere boekjaren van toepassing zijn. Zo gaan bijvoorbeeld de aangekochte fietsen langer mee dan één boekjaar. Om te voorkomen dat investeringen de resultaten van het boekjaar waarin ze aangekocht worden negatief beïnvloeden, worden ze over verschillende boekjaren verdeeld door middel van afschrijvingen.

Stel bijvoorbeeld dat we uitgaan van een prijs per fiets van € 220. Daarbij zijn er in een regulier jaar 1500 fietsen in omloop met een verwachte levensduur van 3 jaar. De afschrijvingen voor de fietsen bedragen dan in een regulier jaar € 110.000, doordat er elk jaar 500 fietsen vervangen moeten worden aan € 220.

Daarnaast zijn er natuurlijk andere investeringen nodig die afschrijvingen opleveren. In bijlage 6 vind je een overzicht van de inhoud van de atelierbenodigdheden met het nodige specifiek fietsmateriaal met richtinggevende kostprijzen. Afschrijvingen worden jaarlijks als kosten aan de resultatenrekening, ook al zijn ze geen uitgaven voor dat jaar.

## 6.3 Break-even

De rendabiliteitsdrempel is de minimale omzet die je fietsproject moet halen om alle vaste en variabele kosten te dekken. Het is het zogenaamde break-evenpunt of de kritische omzet. Indien deze omzet wordt behaald is er dus geen winst of verlies.

Onder *vaste kosten* wordt verstaan: alle kosten die onafhankelijk zijn van de omzet. Het gaat onder meer om de lokaalkosten, de kantoorkosten, de verzekeringen, de verkoopkosten, de financiële kosten, de personeelskosten, de afschrijvingen, etc.

Onder *variabele kosten* wordt verstaan: alle kosten die rechtstreeks afhankelijk zijn van de omzet. Het zijn de kosten die door de productie of het verkoopproces worden meegebracht, zoals bijvoorbeeld de grondstoffen, de verpakkingen, de hulpmaterialen, etc.

Eenvoudig voorgesteld berekent een break-even analyse het aantal producten dat verkocht moet worden tegen een vastgelegde prijs om geen winst of verlies te realiseren. Voor je fietsproject is de situatie complexer. Prijzen zullen namelijk variëren naargelang het marktsegment waar je je op richt. Prijzen kunnen daarbij vastliggen voor het marktsegment studenten omdat je hierover afspraken maakte met universiteiten en hogescholen. Voor de andere marktsegmenten heb je misschien (nog) geen dergelijke afspraken en liggen de prijzen niet vast. Daarenboven kan je niet onbeperkt het aantal beschikbare fietsen uitbreiden omwille van de beperkingen in infrastructuur. Dit zijn randvoorwaarden waar je rekening mee dient te houden.

Hoe complex de berekening van de break-even ook lijkt, de berekening ervan is onontbeerlijk. Kort samengevat betekent een break-even van je fietsproject dat je tracht:

- het aantal fietsen vast te leggen
- De gemiddelde dekkingsbijdrage per fiets te berekenen. Als je hierbij de variabele kosten per fiets bijtelt krijg je de gemiddelde verhuurprijs per fiets per jaar.
- een optimaal evenwicht te vinden tussen de verschillende marktsegmenten (bedrijven, toeristen, studenten, fietsvrienden, etc.) die je zal aanboren
- deze gemiddelde verhuurprijs per fiets per jaar commercieel te toetsen voor ieder marktsegment
- te controleren of het aantal fietsen ook technisch haalbaar is
- rekening houden met een aantal randvoorwaarden

Je kan een break-even analyse berekenen inclusief en exclusief subsidies. Omdat er sprake is van meerdere variabelen en randvoorwaarden is het aangewezen een aantal scenario's uit te werken.

Met onderstaande voorbeeldscenario's wordt alles duidelijker:



### 6.3.1 Situatieschets

In het voorbeeld willen we een break-even berekenen voor een fietsproject dat zich wil richten naar het marktsegment studenten, bedrijven en toeristen. Voor de studenten ligt de prijs vast op € 130 wegens een overeenkomst met de universiteit en hogescholen. Voor de marktsegmenten toeristen en bedrijven ligt de prijsbepaling nog niet vast. De methode voor de break-even analyse is als volgt:

1. Voor de berekening worden eerst alle vaste kosten opgeteld. Als we de totale vaste kosten delen door het aantal fietsen kennen we de dekkingsbijdrage per fiets.
2. Daarna worden de variabele kosten per fiets berekend. De variabele kosten kunnen bestaan uit materialen, een verliespost per fiets per jaar en een recuperatie per fiets per jaar. We veronderstellen dat studenten tijdens de zomer hun fietsen terug binnenleveren en dat deze fietsen vervolgens kunnen ingezet worden voor toeristen gedurende deze periode. Daarbij dient binnen dit voorbeeld het aantal studentenfietsen minimaal 500 te zijn wegens dezelfde overeenkomst met de universiteit en de hogescholen.
3. Bij de dekkingsbijdrage tellen we de variabele kosten per fiets per jaar op, dit levert de gemiddelde verhuurprijs per fiets.
4. We toetsen of deze aantallen en deze gemiddelde verhuurprijs per marktsegment commercieel haalbaar zijn: studenten, bedrijven, toeristen.
5. We toetsen of het aantal fietsen technisch haalbaar is.
6. We trekken een conclusie.

Voor beide scenario's werd uitgegaan van een regulier jaar, dat wil zeggen zonder subsidies.

### 6.3.2 Scenario 1 – 1500 Fietseenheden (FE)

Indien we uitgaan van een rendement van 80% voor de 4 VTE doelgroepwerknemers en de 0,5 VTE technisch constructeur blijken in dit voorbeeld, 1500 fietsen dienen te worden ingezet.

#### 6.3.2.1 Berekenen vaste kosten en dekkingsbijdrage

	Jaar x + 1 zonder subsidies
<b>Vaste kosten</b>	<b>365.149</b>
<b>Lokaalkosten</b>	<b>15.775</b>
Huur	12.900
Onroerende voorheffing	1.075
Gas en Elektriciteit	1.800
Onderhoud geb en tuin	0
<b>Vervoerskosten</b>	<b>9.137</b>
reiskosten	240
Wegenbelastingen	58
Leasing	3.827
Onderhoud en herstellingen	1.000
diesel	504
Vervoersverzekering	1.000
pendel van fietshaven naar centraal station	1.548
woon werk verkeer werknemers	960
<b>Kantoorkosten</b>	<b>36.650</b>
kantoorbenodigdheden	450
telefoon + internet	1.200
Boekhouding en dossierbeheer	35.000
<b>Productiekosten</b>	<b>3.438</b>
Verzekering BA bedrijf	2.000
opleiding personeel	1.438
<b>Publiciteitskosten</b>	<b>2.778</b>
reclame, promotie	5.000
Andere publiciteitskosten	0



<b>Personeelskosten</b>	<b>185.586</b>
centrumcoördinator	25.312
instructeur	42.860
SINE Medewerkers	96.392
administratie	21.021
<b>Afschrijvingen</b>	<b>111.786</b>

Indien we de totale vaste kosten delen door het totaal aantal fietsen, hebben we de dekkingsbijdrage per fiets. In dit voorbeeld is dan een dekkingsbijdrage van € 243 per fiets per jaar nodig.

### 6.3.2.2 Berekenen variabele kosten per fiets per jaar

<b>Variabele kosten per fiets/jaar</b>	
herstellingen materiaal	23
verlies	10
verkoop na 3 jaar	21
<b>per fiets, per jaar</b>	<b>12</b>

### 6.3.2.3 Berekenen gemiddelde verhuurprijs per fiets

Indien je bij de dekkingsbijdrage de variabele kosten per fiets per jaar rekent, komt dit neer op een gemiddelde verhuurprijs per fiets per jaar van € 256.

### 6.3.2.4 Zijn deze gemiddelde verhuurprijs en deze aantallen commercieel haalbaar?

Wat betekent de prijssetting van € 256 per fiets per jaar voor de verschillende marktsegmenten in dit voorbeeld?

- **Studenten:**  
De prijssetting van € 256 is commercieel niet haalbaar voor studentenfietsen zonder bijkomende subsidies aangezien de verhuurprijs per jaar aan studenten werd vastgelegd op € 130. Dit zou dus bijna een verdubbeling inhouden.
- **Bedrijven**  
De prijssetting van € 256 is commercieel wel haalbaar voor bedrijfsfietsen. De fietsvergoeding die werkgevers vrijwillig kunnen betalen aan werknemers is fiscaal interessant voor de werkgever tot € 0,15 per km. De verhuurprijs per fiets komt dan neer op 7,8 km per dag. Dit wil zeggen dat werknemers die 3,9 km of meer van hun werk wonen goedkoper zijn voor de werkgever als deze een fiets van het fietsproject ter beschikking krijgen.
- **Toeristen**  
De prijssetting van € 256 is commercieel wel haalbaar voor toeristenfietsen. Voor toeristenfietsen worden in dit voorbeeld 11 weken verhuur voorzien (paasvakantie, zomervakantie en herfstvakantie) aan 7 dagen per week. Dit komt neer op een verhuurprijs per fiets per dag van € 3,30. Deze prijs is zeker haalbaar gezien concurrenten tussen de € 8 - € 12 vragen. Als sociale economie project kan je echter niet onder de marktprijs gaan.

De verdeling is in dit voorbeeld dan 500 studentenfietsen, 975 bedrijfsfietsen en 40 toeristenfietsen. Het aantal studentenfietsen is vastgelegd in de afspraken met de hogescholen. Het aantal bedrijfsfietsen is het resterend deel min een 25-tal 'reservefietsen' om een vervangfiets bij bedrijfsfietsen te kunnen voorzien. Bovendien kunnen deze fietsen voor eigen gebruik of door bevriende organisaties gebruikt worden. Het aantal toeristenfietsen is een technische beperking, er passen niet meer fietsen in het depot.

### 6.3.2.5 Zijn deze aantallen technisch haalbaar?

Het fietsatelier in huidige vorm kan deze aantallen aan. Er wordt rekening gehouden met ruimte, aantal werkbanken enz.

### 6.3.2.6 Conclusie

Dit lijkt een haalbaar scenario te zijn. Tenminste als je extra subsidies voor de studentenfietsen kan bekomen. Dit hoeven niet noodzakelijk extra subsidies per fiets vanuit de universiteit of hogescholen te zijn maar het kan hier ook gaan om loonsubsidies en de subsidies die in kader van de lokale diensteneconomie (Buurt- en Nabijheidsdiensten) worden uitgereikt. Bovendien wordt hier een bezettingsgraad van 100% ingeschat. Dit is zeer optimistisch zeker wat betreft de toeristenfietsen. Ook hiervoor zullen dus bijkomende subsidies gezocht moeten worden.

In dit voorbeeld werd geen extra verdeelpunt voorzien. Indien deze situatie zich voordoet in jouw fietsproject zal je geconfronteerd worden met een licht tekort aan arbeidstijd door de permanentie in dit verdeelpunt. Indien je dit oplost door extra personeel in te schakelen, hou er dan rekening mee dat hierdoor het rendement van je doelgroepwerknemers zal dalen. Je merkt meteen dat het gaat om een constante evenwichtsoefening waarbij je alle variabelen en randvoorwaarden in kaart dient te brengen. Bij elke uitbreiding van activiteit van je fietsproject zal je bijgevolg opnieuw een specifieke break-even moeten berekenen voor die bepaalde afdeling.

### 6.3.3 Scenario 2 - 4200 Fietseenheden (FE)

Het vorige scenario was gebaseerd op een rendement van 80% voor de voorziene doelgroepwerknemers. De omkaderingsgraad bleek echter te hoog. Daarbij komt dat je als sociaal economie project in vele gevallen beroep kan doen op werknemers met statuut art. 60, werknemers die jou als werkgever vrijwel niets kosten. Hierdoor is de beschikbare arbeidstijd vrijwel onbeperkt. Het is natuurlijk wel zo dat de huidige omkaderingsleden niet onbeperkt arbeiders kunnen omkaderen. De wettelijke omkaderingsgraad in een sociale werkplaats is 1 op 5 VTE. Indien we in een fietsproject uitgaan van een omkaderingsgraad van 1 op 7,5 VTE, komen we in totaal op 13 VTE. Bij een rendement van 80%, hetgeen niet ongebruikelijk is voor een sociale economie project, levert dat 4200 FE.

#### 6.3.3.1 Berekenen vaste kosten en dekkingsbijdrage

	Jaar x + 1 zonder subsidies
<b>Vaste kosten (incl. loonkosten)</b>	<b>562.519</b>
<b>Lokaalkosten</b>	<b>15.775</b>
Huur	12.900
Onroerende voorheffing	1.075
Gas en Elektriciteit	1.800
Onderhoud geb en tuin	0
<b>Vervoerskosten</b>	<b>9.137</b>
reiskosten	240
Wegenbelastingen	58
Leasing	3.827
Onderhoud en herstellingen	1.000
diesel	504
Vervoersverzekering	1.000
pendel van fietshaven nr centraal station	1.548
woon werk verkeer werknemers	960
<b>Kantoorkosten</b>	<b>36.650</b>
kantoorbenodigdheden	450
telefoon + internet	1.200
Boekhouding en dossierbeheer	35.000
<b>Productiekosten</b>	<b>3.438</b>
Verzekering BA bedrijf	2.000
opleiding personeel	1.438
<b>Publiciteitskosten</b>	<b>2.778</b>
reclame, promotie	5.000
Andere publiciteitskosten	0



<b>Personeelskosten</b>	<b>185.586</b>
centrumcoördinator	25.312
instructeur	42.860
SINE Medewerkers	96.392
administratie	21.021
<b>Afschrijvingen</b>	<b>309.156</b>

Om de vaste kosten te kunnen dekken is dan een dekkingsbijdragen van € 134 per fiets per jaar nodig.

### 6.3.3.2 berekenen variabele kosten per fiets per jaar

Variabele kosten per fiets/jaar	
herstellingen materiaal	23
verlies	10
verkoop na 3 jaar	21
<b>per fiets, per jaar</b>	<b>12</b>

### 6.3.3.3 berekenen gemiddelde verhuurprijs per fiets

Indien je bij de dekkingsbijdrage de variabele kosten per fiets per jaar rekent, komt dit neer op een gemiddelde verhuurprijs per fiets per jaar van € 148.

### 6.3.3.4 Zijn deze gemiddelde verhuurprijs en deze aantallen commercieel haalbaar?

Wat betekent de prijssetting van € 148 per fiets per jaar voor de verschillende marktsegmenten in dit voorbeeld?

- **Studenten:**  
De prijssetting van € 148 is commercieel misschien haalbaar voor studentenfietsen zonder bijkomende subsidies aangezien de verhuurprijs per jaar aan studenten werd vastgelegd op € 130. Dit zou dus slechts een lichte prijsverhoging inhouden.
- **Bedrijven:**  
De prijssetting van € 148 is commercieel zeker haalbaar voor bedrijfsfietsen.
- **Toeristen:**  
De prijssetting van € 148 is commercieel zeker haalbaar voor toeristenfietsen.

De verdeling is in dit voorbeeld dan 500 studentenfietsen, 3635 bedrijfsfietsen en 40 toeristenfietsen. Het aantal studentenfietsen is vastgelegd in de afspraken met de hogescholen. Het aantal bedrijfsfietsen is het resterend deel min een 25-tal 'reservefietsen' om een vervangfiets bij bedrijfsfietsen te kunnen voorzien. Bovendien kunnen deze fietsen voor eigen gebruik of door bevriende organisaties gebruikt worden. Het aantal toeristenfietsen is een technische beperking, er passen niet meer fietsen in het depot.

### 6.3.3.5 Zijn deze aantallen technisch haalbaar?

Deze prijssetting lijkt natuurlijk zeer interessant! Toch, bij deze vooropstelling is er veel kans dat dit technisch en commercieel niet haalbaar is voor je fietsproject. Is er voldoende ruimte om deze fietsen te stallen, is de capaciteit van de werkplaats voldoende, zijn je doelgroepwerknemers in staat om voldoende zelfstandig te werken, wie zal instaan voor de klantencontacten en de leveringen van de fietsen, etc.?

Bovendien is niet zeker dat er zoveel vraag is naar bedrijfsfietsen. Stel dat een gemiddeld bedrijf 30 fietsen per jaar huurt, dan zijn er ongeveer 122 bedrijven als klant nodig.

## 6.4 Prijssetting

Met prijssetting wordt zowel de uurprijs bedoeld als prijsberekening die je maakt voor de verschillende marktsegmenten.

### 6.4.1 Berekening uurloonkost

In je fietsproject zal je een uurprijs dienen te hanteren die je aan je klanten kan aanrekenen. Deze uurloonkost kan op je op verschillende manieren berekenen. De mogelijke variaties zijn:

- Inclusief of exclusief de technisch instructeur

Inclusief de technisch instructeur wil zeggen dat de uurloonkost van de instructeurs gedeeld wordt door het aantal doelgroepwerknemers in het atelier en dat die opslag aan de uurloonkost wordt toegevoegd.

- Inclusief of exclusief de loonsubsidies voor je doelgroepwerknemers

De meeste loonsubsidies verlopen degressief en zijn eindigend. Vandaar is het interessant ook te berekenen hoeveel de uurloonkost zou zijn zonder de loonsubsidies van je doelgroepwerknemers

- Op basis van 100% rendement of op basis van de eerder gestelde 80%  
100% rendement wil zeggen dat alle gepresteerde uren worden doorgerekend aan de klant.

uurloonkost	Excl. instructeur	
	Incl. SINE	Excl. SINE
jaarloonkost	14.098,00	24.098,00
max aant productie uren	1.679,60	1.679,60
uurloonkost	<b>8,39</b>	<b>14,35</b>
80% aant productie uren	1.343,68	1.343,68
uurloonkost	<b>10,49</b>	<b>17,93</b>

uurloonkost	Incl. instructeur	
	Incl. SINE	Excl. SINE
jaarloonkost	24.813,05	34.813,05
max aant productie uren	1.679,60	1.679,60
uurloonkost	<b>14,77</b>	<b>20,73</b>
80% aant productie uren	1.343,68	1.343,68
uurloonkost	<b>18,47</b>	<b>25,91</b>

### 6.4.2. Prijsberekening voor de verschillende marktsegmenten

Uit het voorbeeld blijkt dat het break-even punt op EUR 256 per jaar per fiets ligt bij een bezettingsgraad van 100%. Dit betekent dat alle fietsen steeds verhuurd zijn. Bij de eerder gegeven verdeling van 500 studentenfietsen, 975 bedrijfsfietsen en 40 toeristenfietsen werden de volgende prijzen vastgelegd:

Prijsberekening klant		Excl. BTW
<b>studenten</b>		
bijdrage student		
bijdrage hogeschool		
<i>totaal</i>		209,00
<b>bedrijven</b>		
bijdrage bedrijf		260
<i>totaal</i>		260
<b>toeristen</b>		
paasvak	115,70	
zomervak	462,81	
herfstvak	57,85	
<i>totaal</i>		636,36



## 6.5 Resultaten

Hier wordt een prognose gemaakt van de resultatenrekeningen van de eerste jaren. Het is een opsomming van de omzet per marktsegment, subsidies en andere bedrijfsopbrengsten per instantie. Daarop worden de kosten in mindering gebracht. De totale vaste kosten werden in de break even analyse al opgelijst, de variabele kosten werden daar per fiets berekend. Een opstelling van resultatenrekening kan zijn:

<b>1. Bedrijfsopbrengsten (excl. BTW)</b>	<b>7</b>
<b>Omzet</b>	
Omzet studentenfietsen	70,71,72
Omzet toeristenfietsen	70,71,72
Omzet bedrijfsfietsen	70,71,72
Omzet projectfietsen	70,71,72
<b>Andere bedrijfsopbrengsten</b>	<b>74</b>
SINE subsidies	
Van Brempt	
EFRO subsidies	
SOVO'S	
<b>2. Bedrijfskosten (excl. BTW)</b>	<b>6</b>
<b>Lokaalkosten</b>	
Huur	
Onroerende voorheffing	
Gas en Elektriciteit	
Onderhoud geb en tuin	
Elek., water, gas container	
<b>Vervoerskosten</b>	
Reiskosten	
Wegenbelastingen	
Leasing	
Onderhoud en herstellingen	
Diesel	
Vervoersverzekering	
Pendel van fietshaven naar centraal station	
Woon werk verkeer werknemers	
<b>Kantoorkosten</b>	
Kantoorbenodigdheden	
Telefoon + internet	
Boekhouding en dossierbeheer	
<b>Productiekosten</b>	
Verzekering BA bedrijf	
Opleiding personeel	
<b>Publiciteitskosten</b>	
Reclame, promotie	
Andere publiciteitskosten	
<b>Personeelskosten</b>	<b>62</b>
Centrumcoördinator	
Instructeur	
SINE Medewerkers	
administratie	
<b>Afschrijvingen en waardeverminderingen</b>	<b>630-634</b>
<b>3. Bedrijfsresultaat (= 1-2) (winst +, verlies-)</b>	
<b>4. Financiële opbrengsten</b>	<b>75</b>
<b>5. Financiële kosten</b>	<b>65</b>

<b>6. Resultaat vóór belasting (= 3+4-5) (winst+, verlies-)</b>	
<b>7. Uitzonderlijke opbrengsten</b>	<b>76</b>
<b>8. Uitzonderlijke kosten</b>	<b>66</b>
<b>9. Winst/verlies vóór belasting (= 6+7-8) (winst+, verlies-)</b>	

## 6.6 Liquiditeit

Het is steeds nuttig een liquiditeitsplan op te stellen. Het geeft aan hoe de uitgaven het eerste jaar, eventueel na afloop van de opstartsubsidies, worden gefinancierd. Voor een kastekort moet namelijk een financiering worden voorzien. Het liquiditeitsplan is een gedetailleerde resultaatsprognose, waarbij de afschrijvingen terug worden bijgeteld aangezien dit geen uitgaven zijn. Het plan wordt per maand opgesteld zodat de liquiditeitspositie vrij nauwkeurig voorspeld en opgevolgd kan worden.

Jaarlijkse kosten waarvan je niet precies weet wanneer ze betaald moeten worden, neem je voorzichtigheidshalve in de eerste maand op. Lonen moeten steeds meteen uitbetaald worden. Hou er rekening mee dat je subsidies niet meteen ontvangt. Indien je je richt naar studenten zal je omzet steeds worden verwacht in september en oktober. De omzet van de bedrijfsfietsen wordt verwacht in de maanden juli en augustus.

Een sjabloon voor een liquiditeitsplan kan zijn:

	maand 1	maand 2	maand 3
<b>Ontvangsten (excl. BTW)</b>			
Uit omzet			
Subsidies			
Andere			
<b>A. TOTAAL ONTVANGSTEN</b>			
<b>Uitgaven (excl. BTW)</b>			
Leveranciers			
Huur			
Verwarming, water, electr.			
Verzekeringen			
Onderhoud			
Aankoop klein materiaal			
Telefoon			
Publiciteit			
Representatie			
Lonen, RSZ-bijdragen, e.d.			
Andere personeelskosten			
Vergoeding externen			
Bedrijfsbelastingen			
Diverse bedrijfskosten			
Intresten leningen			
Diverse financiële kosten			
Andere			
<b>B. TOTAAL UITGAVEN</b>			
<b>Verschil A-B</b>			
<b>Kasoverdracht</b>			
<b>Verschil in liquiditeiten</b>			



## 7 Juridische aspecten

### 7.1 Juridisch statuut

In dit hoofdstuk behandelen we de verschillende vormen waarin een fietsproject kan opgericht worden. We bespreken de beschutte werkplaats, de sociale werkplaats, de Buurt- en Nabijheidsdienst, het invoegbedrijf en het regulier bedrijf. In bijlage 3 vind je een overzicht van de verschillende tewerkstellingsmaatregelen waarvan je afhankelijk van de vorm van het fietsproject kan gebruik van maken. In bijlage 4 vind je een overzicht van gelijkaardige fietsprojecten in de sociale economie.

Hierbij de kanttekening dat het momenteel in kaart brengen van de tewerkstellingsmaatregelen die het voordeligst zijn voor een fietsproject moeilijk is gezien de beleidsevoluties. De beleidsbrief sociale economie 2005-2006 van Minister Van Brempt stelt een heel aantal wijzigingen voor die vanaf 2007 in voege zullen treden.

#### 7.1.1 De Beschutte Werkplaats

Een beschutte werkplaats (BW) is in de eerste plaats een tewerkstellingsplaats voor alle werkwillige personen met een arbeidshandicap die tijdelijk of definitief niet in het normaal economisch circuit (NEC) terecht kunnen. Personen met een handicap vormen er de prioritaire doelgroep. De BW's dienen ernaar te streven om in de eerste plaats de beschikbare arbeidsplaatsen toe te wijzen aan personen met een handicap, met specifieke aandacht voor de zwakke werknemers.

Om in aanmerking te komen voor een erkenning vanwege het Vlaams Fonds voor de Sociale Integratie van Personen met een Handicap (VFSIPH) moet een BW aan volgende criteria dienen te voldoen:<sup>23</sup>

- zich ertoe verbinden de beschikbare arbeidsplaatsen in de eerste plaats toe te wijzen aan personen met een handicap waarvoor voorlopige of definitieve tewerkstelling in een beschutte werkplaats noodzakelijk is.
- erover waken dat de doelgroepwerknemers nuttig en lonend werk verrichten en mogelijkheden krijgen door te stromen naar een tewerkstelling in een NEC. Hiervoor dient voldoende omkadering en begeleiding aanwezig te zijn.
- tenminste het officiële minimumloon te betalen (CAO 43).
- waken over de juiste toepassing inzake preventie en bescherming op het werk.
- opgericht zijn door een vereniging zonder winstoogmerk (VZW) of door een ondergeschikt bestuur zoals provincie, gemeente, Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW), etc.
- een aantal voorwaarden met betrekking tot boekhouding, controle, infrastructuur en kwaliteitsdecreet naleven.

Een BW kent twee soorten subsidies: de opstartsubsidie en de loonsubsidie. De opstartsubsidie wordt vandaag niet meer toegekend omdat er geen nieuwe BW's meer worden erkend. De loonsubsidie bestaat uit een basisforfait per werknemer dat de verminderde rendabiliteit moet compenseren. Per arbeidsuur bedraagt dat forfait 6,52 EUR. Voor de meest 'zwakke' werknemers komt daar nog eens 1,72 EUR bovenop. Het kaderpersoneel wordt gesubsidieerd aan 50 procent (geplafonneerd).

Om te kunnen werken in een BW moet de werkzoekende een attest krijgen van het VFSIPH. In dat attest staat vermeld dat de werkzoekende in een BW mag werken omdat hij wegens de aard of de ernst van zijn gebrek, voorlopig of definitief, geen beroepsarbeid onder gewone arbeidsomstandigheden kan uitoefenen.

In de toekomst zullen sociale en beschutte werkplaatsen samengaan onder de noemer 'maatwerkbedrijven'. (Beleidsbrief Sociale Economie 2005-2006)

*Voor de assemblage van fietsen kan een BW een goede structuur vormen gezien het hier gaat om eerder eenvoudige en repetitieve handelingen. De taken gekoppeld aan een fietsherstelatelier zijn*

<sup>23</sup> Momenteel regelt het besluit van de Vlaamse regering van 17 december 1999 de erkenning van de beschutte werkplaatsen (B.S. 25/07/2000).

*daarentegen complexer en bijgevolg minder aangepast aan de doelgroepwerknemers van een BW. Zo zal een werknemer bij een te herstellen fiets eerst het probleem moeten kunnen detecteren. Vervolgens dient de werknemer over de know-how te beschikken om voor deze gebreken een oplossing te weten. Tot slot zal hij/zij ook de technische vaardigheden moeten hebben om de fiets daadwerkelijk te herstellen.*

Meer informatie over beschutte werkplaatsen vind je op de website van de Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen:

[www.vlab.be](http://www.vlab.be).

### **7.1.2 De Sociale Werkplaats**

Een sociale werkplaats is een organisatie die werknemers tewerkstelt die ongeacht hun sociale zekerheidsstatuut, een aantal drempels nog niet of niet meer aankunnen om in een beroepsopleiding te stappen of in het normaal economisch circuit (NEC). Enkel laaggeschoolde mensen die 5 jaar of langer werkzoekend waren en die fysische, psychische of sociale beperkingen hebben, komen in aanmerking.

De goedkeuring van een bedrijf als sociale werkplaats gebeurt via het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité (RESOC). Daar wordt bekeken of de kandidaat-sociale werkplaats toelaatbare activiteiten organiseert. Het mogen zeker geen activiteiten zijn die voor ‘concurrentievervalsing’ kunnen zorgen. Het bedrijf moet ook ruimschoots opleiding en individuele begeleiding voor de werknemers voorzien. Het aantal toe te kennen plaatsen is beperkt. De toekenning gebeurt in voltijdse equivalenten (VTE) en is door het bedrijf flexibel in te vullen.

De sociale werkplaats krijgt zowel federale als Vlaamse tegemoetkomingen. De federale tegemoetkoming bestaat uit een loonlastenverlaging en activering van de uitkering. Voor mensen ouder van 45 is die tegemoetkoming blijvend. Voor jongere mensen duurt die tegemoetkoming 2,5 tot 5 jaar met kans op verlenging.

Vlaanderen financiert ook nog eens een deel van het loon van de werknemers. Per 5 werknemers moet er 1 begeleider zijn. Voor dat omkaderend personeelslid wordt ook een jaarlijkse subsidie toegekend.

*Een sociale werkplaats is interessant indien je in je fietsproject voornamelijk oudere werknemers wenst tewerk te stellen. Jongeren langer dan 5 jaar werkzoekend zijn namelijk moeilijker te vinden. Daarbij is de tegemoetkoming voor werknemers jonger dan 45 beperkt in tijd.*

Meer informatie over sociale werkplaatsen vind je op de website van de koepel van de Sociale Werkplaatsen en Arbeidszorginitiatieven in Vlaanderen, het Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling: [www.sst.be](http://www.sst.be).

De regelgeving sociale werkplaatsen is uitgeschreven door het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Afdeling Tewerkstelling in een handleiding sociale werkplaatsen en is te raadplegen op de website [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).

### **7.1.3 De Buurt- en Nabijheidsdiensten**

Buurt- en Nabijheidsdiensten kunnen tegemoetkomen aan diverse noden. Sommigen richten zich op diensten aan personen en gezinnen (thuishulp, kinderopvang, klus,...), anderen bieden collectieve diensten aan of werken in kansarme buurten (buurtonderhoud, milieu, toerisme...) en nog anderen zijn een mengvorm van beiden. We hanteren de definitie zoals geformuleerd door de Koepel voor Buurt- en Nabijheidsdiensten.

Elke Buurt- en Nabijheidsdienst voldoet tegelijkertijd aan de volgende drie voorwaarden:

- Een BND biedt kansen op duurzame werkgelegenheid voor specifieke doelgroepen. Daarvoor ontwikkelt de Buurt- of Nabijheidsdienst specifieke arbeidsvormen waarvan hij ook expertisedrager is.
- Een BND biedt kwalitatieve nutsdiensten aan personen, gezinnen of buurten. Het gaat om bestaande of nieuwe noden die vandaag onvoldoende zijn ingevuld.
- Een BND hanteert een participatieve aanpak. Bij de uitbouw van de dienst moeten medewerkers, klanten en andere relevante actoren (lokale besturen, sectorale actoren e.a.) worden betrokken.



In de inleiding verwezen we naar de beleidsevoluties. Een wijziging die wordt voorgesteld in de beleidsbrief sociale economie 2005-2006 betreft de Buurt- en Nabijheidsdiensten. In de beleidsbrief worden de Buurt- en Nabijheidsdiensten (in de beleidsbrief vevat onder de noemer 'Lokale Diensteneconomie') op zichzelf beschouwd als een tewerkstellingsbevorderende maatregel. Een erkenning als initiatief in de lokale diensteneconomie brengt namelijk een federale erkenning voor de maatregel 'Sociale Inschakelingseconomie' (SINE) met zich mee. De SINE-maatregel heeft tot doel om zeer moeilijk inzetbare en langdurig werkzoekenden terug in te schakelen op de arbeidsmarkt. De werkgevers die SINE-werknemers een kans geven, kunnen genieten van een RSZ-bijdragevermindering en van een loonkosttoelage.

Daarbovenop zal de Vlaamse Minister voor Sociale economie nog een – gericht – vast bedrag per werknemer subsidiëren<sup>24</sup> in plaats van de huidige ruime experimentele enveloppenfinanciering waarmee zowel werkingskosten als personeelskosten betaald kunnen worden. Het kostenplaatje dient nog verder rond gemaakt te worden met inbreng vanuit de belovende beleidsdomeinen en eventueel de lokale overheid.

*Het project Fietshaven werd opgericht als Nabijheidsdienst. Eén van de drie criteria van een BND is het op participatieve wijze betrekken van medewerkers en gebruikers bij zowel de interne organisatie als de externe dienstverlening. Bij het project Fietshaven vormde daarom een klanten- en behoefteonderzoek de kern of het vertrekpunt van de oprichting. Uiteraard betreft dit geen eenmalig gebeuren maar gaat het om een dynamisch en continu gegeven. Bij het uitvoeren van dit klantenonderzoek werd ruim aandacht besteed aan het aanwezig zijn in de buurt en de verschillende overlegmomenten en gesprekken met de studenten. De klantengroep 'studenten' werd het nauwkeurigst uitgewerkt gezien de Fietshaven reeds met een aanbod naar hen toe gestart is. Wat betreft de participatie van de verschillende klantengroepen aan de Fietshaven is ook het luik studenten het verst gevorderd.*

*Van bij de start van het project zijn goede banden gesmeed tussen de Fietshaven, het Antwerps Studentenoverleg en de diensten Studentenvoorzieningen van de hogescholen en universiteit (SOVO's). De studenten en de SOVO's hebben actief geholpen aan de uitbouw van het project door het mee samenstellen van de huurcontracten, het voeren van promotie, het mee bepalen van het aanbod.*

*Door de aanwezigheid van het project Fietshaven op het wijkoverleg, door het afnemen van een enquête tijdens het openingsfeest van het jongerencompetentiecentrum in Kronenburg en door de bevraging van kinderen en jongeren tijdens de speelpleinwerkingen in Deurne werden de eerste contacten met de buurt gelegd. Om te komen tot een echt actief participeren van bewoners uit de wijk is het nog te vroeg. De activiteit en het aanbod van de Fietshaven is immers nog beperkt. Via het geven van informatie en het geven en ontvangen van feedback over het project trachtten we toch een eerste stap tot participatie te verwezenlijken.*

*Momenteel leveren we met de Fietshaven inspanningen om met de klantengroepen toeristen en bedrijven een gelijkaardige participatieve insteek te bekomen.*

*Als Nabijheidsdienst voldoet de Fietshaven eveneens aan het criterium 'duurzame tewerkstelling'. Met de huidige regelgeving is hiervoor voornamelijk het SINE-statuut interessant. In de Fietshaven planden we 4 SINE-jongeren voor het fietsatelier, bij voorkeur uit de buurt. We kozen ervoor jongeren te werk te stellen tot 30 jaar die voor een maximale periode kunnen ingezet worden. De voorwaarden volgens de SINE-maatregel zijn in dit geval: geen diploma hoger secundair onderwijs en 2 jaar werkloos. Het bleek echter zeer moeilijk jongeren in Kronenburg te vinden die voldoen aan deze 2 voorwaarden. We spraken hiervoor de VDAB, het OCMW, straathoekwerkers en de Werkwinkel aan. Daarnaast werden er op verschillende plaatsen in de buurt affiches met de vacatures uitgehangen. Tijdelijk werd de Fietshaven geholpen door enkele doelgroepwerknemers van het fietsatelier van Sociale Werkplaats De Kringwinkel Antwerpen vzw. Uiteindelijk heeft de Fietshaven het criteria 'uit de buurt' noodgedwongen uitgebreid naar de stad Antwerpen en werden er 4 SINE's tewerkgesteld.*

<sup>24</sup> In het huidige voorontwerp van decreet houdende de lokale diensteneconomie wordt gesproken over een loonpremie op jaarbasis per doelgroepwerknemer van maximaal 8.000 EUR. De omkaderingspremie zou op jaarbasis maximaal 12.000 EUR bedragen.

Meer informatie over Buurt- en Nabijheidsdiensten vind je op de website van het Vlaams Ministerie voor Werk en Sociale Economie: [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) en op de website van de Cel Sociale Economie van de POD Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding en Sociale economie : [www.socialeconomy.be](http://www.socialeconomy.be)

Meer informatie over de federale SINE-maatregel vind je op de website van de Cel Sociale Economie: [www.social-economy.be](http://www.social-economy.be), op de website van FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: [www.meta.fgov.be/index.htm](http://www.meta.fgov.be/index.htm), en op de website van de RVA in de rubriek 'Tewerkstelling': [www.rva.fgov.be](http://www.rva.fgov.be).

#### **7.1.4 Het Invoegbedrijf**

Een invoegbedrijf is een handelsvennootschap (bvba, cvba, cvoa, nv al dan niet met sociaal oogmerk) die invoegsubsidies ontvangt omdat ze invoegwerknemers tewerkstellen en aan andere voorwaarden voldoen. Op dit moment zijn de subsidies verspreid over 2 jaar en bedragen ze 35% en 15% van de jaarloonkost. Voor kleine ondernemingen worden deze subsidies verhoogd met 15% per jaar.

De huidige voorwaarden voor erkenning zijn:

- Plaats van tewerkstelling is in Vlaanderen
- Bedrijf kan financiële rendabiliteit aantonen
- Er is voldoende begeleiding van opleiding
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen is doorgevoerd in de bedrijfsvoering
- Medezeggenschap van de werknemers wordt door de onderneming bevorderd
- Bijkomende tewerkstelling creëren
- Geen achterstallige belastingen of bijdragen verschuldigd zijn
- Niet in overtreding zijn met wettelijke of reglementaire bepalingen
- Collectieve overeenkomsten naleven

Om aan het statuut van invoegwerknemer te voldoen, moeten de werknemers:

- Hoogstens over een diploma hoger secundair onderwijs beschikken en niet direct toeleidbaar zijn naar de reguliere arbeidsmarkt. Dit moet blijken uit de trajectmatige begeleiding. Afhankelijk van de leeftijd dienen de werknemers 6 of 12 maanden inactief te zijn.
- Arbeidsgehandicapt of minstens 6 maanden inactief zijn.
- Deeltijds werkzoekende leerling van het deeltijds beroepssecundair onderwijs zijn.

*De oprichting van een fietsproject als invoegbedrijf is mogelijk doch financieel minder interessant. De tussenkomst per werknemer is namelijk erg beperkt in tijd en is degressief.*

Meer informatie over invoegbedrijven vind je op de website van het Vlaams Ministerie voor Werk en Sociale Economie: [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)

De verschillen tussen de vennootschapsvormen (bvba, cvba, cvoa, nv) zijn dezelfde als voor een regulier bedrijf. Een duidelijk overzicht hiervan vind je in de VIZO startersgids "*Mijn eigen zaak. Starten met kennis van zaken.*": [www.vizo-bedrijfsadvies.be/documenten/Ondernemer/Starten%20met%20je%20eigen%20zaak.pdf](http://www.vizo-bedrijfsadvies.be/documenten/Ondernemer/Starten%20met%20je%20eigen%20zaak.pdf)

#### **7.1.5 Een regulier bedrijf**

De meest courante vennootschappen zijn:

- NV: Naamloze Vennootschap
- BVBA: Besloten Vennootschap met beperkte Aansprakelijkheid
- CVBA: Coöperatieve Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid
- CVOA: Coöperatieve Vennootschap met Onbeperkte Aansprakelijkheid

*Indien je een fietsproject als regulier bedrijf wil opstarten, ontvang je geen subsidies behalve indien je bijvoorbeeld werknemers tewerkstelt in het kader van het Activaplan of Startbanen. Indien je met*



*doelgroepwerknemers wil werken, is het zeer moeilijk je fietsproject als regulier bedrijf rendabel te maken.*

Een duidelijk overzicht van de verschillen tussen de vennootschapsvormen vind je in de VIZO startersgids “Mijn eigen zaak. Starten met kennis van zaken.”: [www.vizo-bedrijfsadvies.be/documenten/Ondernemer/Starten%20met%20je%20eigen%20zaak.pdf](http://www.vizo-bedrijfsadvies.be/documenten/Ondernemer/Starten%20met%20je%20eigen%20zaak.pdf)

## 7.2 De Vestigingswet

Personen die in België een onderneming starten zijn aan heel wat regels onderworpen. Sinds de jaren '50 bestaat er een zgn. ‘vestigingswet’. Deze wet bepaalt dat een persoon een bepaalde activiteit pas kan uitoefenen als hij kan bewijzen dat hij over voldoende vaardigheden (‘beroepsbekwaamheden’) beschikt. In de loop der jaren werden op die manier een heel aantal beroepen gereguleerd waaronder dat van fietsmechanici. De wet regelt de toegang tot deze beroepen.

Onder een fietsmechanici wordt verstaan iemand die beide of meer van de volgende activiteiten verricht :

- het onderhoud of het herstellen van fietsen; de bedoelde activiteiten moeten worden uitgeoefend voor andermans rekening en met winstoogmerk
  - de verkoop van fietsen of van losse stukken of fietsbijhorigheden
- Onder een fiets verstaat men: ‘elk voertuig voortbewogen bij middel van pedalen of trapstukken door een of meerdere van zijn gebruikers en niet voorzien van een motor’.

De volgende werkzaamheden vallen niet onder de reglementering:

- de verkoop in het groot
- de verkoop, het onderhoud of het herstellen van speelgoed

Indien je als natuurlijke of rechtspersoon een fietsproject wenst op te richten moet je bij de inschrijving via een Erkend Ondernemingsloket in de Kruispuntbank voor Ondernemingen de vereiste beroeps- en beheerskennis bewijzen.

Er geldt echter een belangrijke uitzondering voor Verenigingen Zonder Winstoogmerk (V.Z.W.). Een V.Z.W. wordt in principe niet als handelsvennootschap beschouwd en moet dus niet ingeschreven worden bij het ondernemingsloket. Dit betekent eveneens dat de bewijslast voor de vereiste beroeps- en beheerskennis vervalt.

Meer uitgebreide informatie hierover vind je op de website van de Federale Overheidsdienst Economie, KMO, Middenstand en energie: [www.mineco.fgov.be](http://www.mineco.fgov.be) onder de rubriek ‘Ondernemen’.

## 8 Besluit

In dit draaiboek gaven we een weergave van de verschillende stappen die worden ondernomen bij de opstart van een fietsverhuurproject als sociaal economie-initiatief. Dit model werd ontwikkeld op basis van het Antwerpse proefproject 'Fietshaven' dat wordt uitgevoerd door de organisatie Levanto.

Als je het draaiboek als werkinstrument hanteerde bij de ontwikkeling van jouw fietsproject, ben je intussen in staat te antwoorden op onderstaande samenvattende vragen. Je kan de vragen beschouwen als een laatste checklist alvorens definitief van start te gaan met je eigen fietsproject:

- Houden de doelstellingen van je fietsproject verband met je missie?

De missie in dit draaiboek was "het verhuren van fietsen aan verschillende klantengroepen waardoor extra tewerkstelling in de sociale economie wordt gecreëerd. Daarbij wordt via het fietsproject het fietsgebruik gepromoot bij de verschillende klantengroepen en wordt er gewerkt aan een anders mobiele stad/gemeente". Aan de hand van deze missie werden concrete doelstellingen geformuleerd. In een tijdspad werd de capaciteit van de verhuur naar de verschillende klantengroepen studenten, toeristen en bedrijven vastgelegd.

- Kan je de belangrijke kansen en bedreigingen voor je fietsproject benoemen?
- Ken je de sterke en zwakke punten van je fietsproject?

In dit draaiboek werd de algemene en de specifieke omgeving van een fietsproject beschreven. Om inzicht te krijgen in de specifieke (concurrentie)context van je fietsproject hanteerden we een vijfkrachtenmodel. Bij de analyse van het vijfkrachtenmodel bleek dat het krachtenveld van de fietsbranche eerder sterk is waardoor een nieuw fietsproject met een aantal bedreigingen zal rekening moeten houden: grootwarenhuizen die tegen goedkope prijzen fietsen verkopen, het vinden, rendabiliseren en aanhouden van personeel is moeilijk, de winstmarges zijn klein, etc. Daarnaast zagen we ook een heel aantal kansen die maken dat een fietsproject ook aantrekkelijk is: fietsen zit in de lift, samenwerkingen met de diensten toerisme zijn mogelijk, de onderwijsinstellingen en de bedrijven bieden potentieel, er is mogelijkheid tot uitbouw van nevenactiviteiten zoals een fietsschool en fiets- en verkeerseducatie, etc.

- Heb je een goed beeld van je klanten?

Hoe meer van je klanten weet, hoe succesvoller je je fietsproject kan uitbouwen. Belangrijk is te weten a) wie een fiets zal huren, b) onder welke voorwaarden zij een fiets willen huren en c) waarom ze huren. Op basis hiervan stelden we de 4 P's van de marketingmix samen, namelijk het product, de prijs, de promotie en de plaats.

- Heb je een zinvolle strategie?

Strategie heeft te maken met de manier waarop je je fietsproject denkt te verwezenlijken. Je tracht de sterke en zwakke punten van je fietsproject af te stemmen op de kansen en bedreigingen waarmee je wordt geconfronteerd. Een strategiebepaling biedt je een antwoord op de fundamentele vraag: wat is er nodig om gedurende langere tijd succesvol te zijn in de fietsbranche? We zagen dat een strategiebepaling onontbeerlijk is om a) de kosten van je project zo laag mogelijk te houden, b) je diensten zoveel mogelijk te kunnen differentiëren en c) je daadwerkelijk op de verschillende klantengroepen te kunnen richten.

- Sta je achter het financieel plan?

De ontwikkeling van een fietsverhuurproject als een sociaal economie-initiatief impliceert niet dat het rendement en de resultaten ondergeschikte facetten zijn. Door de opstart van een fietsverhuurproject te beschouwen als de opstart van een *onderneming* willen we tegemoet komen aan de vraag naar verdere professionalisering in de sociale economie zonder daarbij de *sociale* doelstellingen uit het oog te verliezen. In het draaiboek werd uitgebreid aandacht besteed aan a) hoe je het rendement van je doelgroepmedewerkers kan berekenen, b) hoe je je breakeven omzet berekent en inschat of deze situatie ook technisch en commercieel haalbaar is, c) of je klant bereid is de gestelde prijs te betalen, d) wat de te verwachten resultaten zullen zijn de eerste jaren en c) hoeveel geld je nodig hebt om de investeringen te doen en de eerste periode door te komen.



■ Zijn je (doelgroep)werknemers voorbereid?

Als je wil dat je fietsproject succesvol is, zal je moeten zorgen dat je medewerkers over de vaardigheden beschikken die nodig zijn om hun werk beter te kunnen doen. Daarbij moet je onder je werknemers een cultuur scheppen waarbinnen de missie en doelstellingen van je project gedragen worden. We bespraken de organisatiestructuur van een fietsproject en de opdeling van de hieraan verbonden taken. Als sociaal economie project heb je een specifiek engagement naar je doelgroepmedewerkers. Een mogelijkheid om hieraan tegemoet te komen is een opsplitsing tussen technisch instructeur en coach. De coach heeft daarbij aandacht voor de competenties van de doelgroepmedewerkers en geeft hen aangepaste kansen zich te ontwikkelen.

Nu je het draaiboek hebt doorworsteld en deze laatste checklist hebt overlopen, rest je niets anders meer dan van start te gaan. Je toekomst kunnen we niet voorspellen maar met het projectplan dat je nu hebt opgesteld, ben je ongetwijfeld beter op de toekomst voorbereid.

Veel succes!

## 9 Nuttige websites

- Cel Sociale Economie van de POD Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding en Sociale economie:  
[www.socialeconomy.be](http://www.socialeconomy.be)
- Design Vlaanderen (= vroegere dienst vormgeving van het VIZO):  
[www.designvlaanderen.be](http://www.designvlaanderen.be)
- Federale Overheidsdienst Economie, KMO Middenstand en energie:  
[www.mineco.fgov.be](http://www.mineco.fgov.be) (rubriek 'ondernemen')
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg:  
[www.meta.fgov.be/index.htm](http://www.meta.fgov.be/index.htm).
- Fietshaven:  
[www.fietshaven.be](http://www.fietshaven.be)
- Koepel Buurt- en Nabijheidsdiensten:  
[www.buurtdienst.be](http://www.buurtdienst.be)
- Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening:  
[www.rva.fgov.be](http://www.rva.fgov.be) (rubriek 'tewerkstelling')
- Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling (= de koepel van de Sociale Werkplaatsen en Arbeidszorginitiatieven in Vlaanderen):  
[www.sst.be](http://www.sst.be)
- Vlaams Agentschap voor Ondernemen:  
[www.vlao.be](http://www.vlao.be)
- Vlaams Agentschap voor Ondernemingsvorming - SYNTRA Vlaanderen:  
[www.syntra.be](http://www.syntra.be)
- Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding:  
[www.slimtewerkstellen.be](http://www.slimtewerkstellen.be)
- Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen:  
[www.vlab.be](http://www.vlab.be)
- Vlaams Ministerie voor Werk en Sociale Economie:  
[www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)



## Bibliografie

- BOSMANS P. e.a. Vademecum voor de ondernemer van de sociale economie. Editions Labor, Febecoop Adviesbureau Vlaanderen, 2002.
- DEURINCK S. Ondernemingsplan: Een weverij in Nepal. Tilburg, Katholieke Universiteit Brabant, 1999.
- DOUMA S. Ondernemingsstrategie. Amsterdam, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1996.
- FRAMBACH R.T. en NIJSSEN E.J. Marketingstrategie. Houten, Educatieve Partners Nederland BV, 2000.
- MINTZBERG H. Organisatiestructuren. Schoonhoven, Academic Service, 1993.
- PORTER E. MICHAEL. Concurrentiestrategie. Utrecht, Veen, 1980.
- TIFFANY P. en PETERSON D. S. Ondernemingsplannen voor Dummies. Meppel, Addison Wesley Longman Nederland BV, 1999.
- VIZO. Fietsendetailhandel. Sectorstudie. Brussel. 2001.
- WEVERBERGH, M. Verwerking van de gegevens van een ACA enquête in verband met de vervoerspreferenties van de Antwerpse student. Antwerpen, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Multivariate Data Analyse, Academiejaar 2004-2005.
- WEVERBERGH, M. Multivariate Data Analyse. Antwerpen, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Multivariate Data Analyse, Academiejaar 2004-2005.

### Bijlage 1 - Voorstelling project Fietshaven

#### Opzet onderzoeksopdracht

In tegenstelling tot andere steden in binnen- en buitenland is in Antwerpen de fiets nog niet ingeburgerd als transportmiddel. Het stimuleren van het gebruik van de fiets, al dan niet aansluitend op het openbaar vervoer, botst op een algemeen heersende overtuiging bij de bevolking dat fietsen in de stad een heksentoer is, waardoor zij al te makkelijk de auto verkiezen. Nog te weinig maatschappelijke actoren nemen hierin een verantwoordelijkheid op (bijv. onderwijsinstellingen, bedrijfswereld) door bijvoorbeeld hun studenten en hun werknemers te stimuleren een alternatief vervoersmiddel te kiezen. Tot hiertoe hebben enkel de werken aan de Antwerpse Ring overduidelijk en zichtbaar aangetoond dat een mentaliteitswijziging haalbaar en realistisch is.

Een mentaliteitswijziging hoort te starten bij de jongeren. Niet alleen is een kwart van de Antwerpse bevolking jonger dan 25 jaar, de stad is ook voor een 30 000-tal studenten een sterke aantrekkingspool. Een deel van deze studenten zit op kot, vele anderen wonen in de provincie en pendelen dagelijks naar de stad. Zij studeren op campussen verspreid over het ganse Antwerpse grondgebied. Het verhogen van het autogebruik dient echter vermeden te worden.

Daarenboven blijkt dat vooral heel wat minder kansrijke groepen kampen met vervoersproblemen. Voor jonge werkzoekenden is een gebrekkige mobiliteit dikwijls een bijkomende hindernis om te integreren in de arbeidsmarkt, zoals blijkt uit de werking van het Servicepunt Mobiliteit van de stedelijke dienst Werk en Economie.

Om onder meer tegemoet te komen aan bovenstaand maatschappelijk probleem, werd de idee van de Fietshaven ontwikkeld en wordt de daaraan gekoppelde onderzoeksopdracht uitgevoerd. De Fietshaven beoogt meer dan een fietsverhuurbedrijf. De Fietshaven wil bij verschillende klantengroepen het fietsgebruik promoten en zo meewerken aan een anders mobiele stad. Daarbij betreft het een project in het kader van sociale tewerkstelling.

#### Voorstelling project

De Fietshaven wordt ontwikkeld in de Kronenburgwijk in het Anno-gebied Doelstelling 2 en is operationeel sinds september 2005. Concreet zal de Fietshaven instaan voor de montage, het onderhoud, het herstel en de leasing van (nieuwe) fietsen aan studenten, toeristen, leerlingen, buurtbewoners, bedrijven, etc. Momenteel worden een 220-tal fietsen geleased aan de Antwerpse studenten. Naarmate er meer fietsen worden aangekocht, zal ook de doelgroep worden uitgebreid van studenten naar toeristen, leerlingen, etc.

Naast het leasen van fietsen zullen op termijn andere initiatieven worden gekoppeld aan de Fietshaven die kaderen in een "Antwerpen Anders Mobiel". We denken bijvoorbeeld aan het geven van verkeerseducatie, het organiseren van een fietsschool, het herstel van fietsen van bewoners uit de buurt, etc.

Het project Fietshaven kadert in een groter geheel. De oprichting van de Fietshaven in de Kronenburgwijk combineert een sociaal en een economisch perspectief aan de hand van:

- het creëren van een duurzame economische bedrijvigheid door het opstarten van de Fietshaven. Deze economische bedrijvigheid zorgt voor nieuwe tewerkstelling op het niveau van de wijk en verbetert in het bijzonder op langere termijn de positie van de jongeren op de arbeidsmarkt.
- het – via het tewerkstellingsinitiatief - inspelen op twee maatschappelijke aandachtspunten: de jongerenwerkloosheid in achtergestelde buurten en het mobiliteitsprobleem in een grootstedelijk gebied.
- het op sporen zetten van een competentiebeleid rond jonge kansengroepen, meer concreet via het opstarten van EerderVerworvenCompetenties (EVC)-proefprojecten in de stad. Het project de Fietshaven



zal in synergie met een JongerenCompetentieCentrum (JCC) in de buurt worden opgericht. Er wordt met de jongeren gewerkt aan hun competenties (o.m. portfolio, verbetertraject, etc.) via hun inzet in het jeugdwerk en via de inzet in een arbeidsmarktcontext zoals de Fietshaven.

### **Doelstelling Fietshaven op lange termijn**

De Fietshaven wordt een eigentijds, herkenbaar knooppunt op stedelijk niveau voor het stimuleren van het gebruik van de fiets. Dit houdt concreet in dat:

- de Fietshaven in samenwerking met de Antwerpse universiteiten en hogescholen voor het grondgebied van stad Antwerpen de organisatie opzet en beheert van fietsleasing aan studenten.
- de Fietshaven in samenwerking met het bedrijfsleven in de kanaalzone de organisatie opzet en beheert van fietsleasing aan werknemers van de lokale bedrijven.
- de Fietshaven in samenwerking met de lokale actoren de organisatie opzet en beheert van fietsleasing aan de buurtbewoners en scholieren.
- de Fietshaven het gebruik van de fiets bij verschillende doelgroepen promoot door het nemen van allerlei initiatieven (mogelijkheden zijn b.v. de aanwezigheid van het Sportpaleis en het leasen van bakfietsen aan gezinnen).
- de Fietshaven in samenwerking met andere betrokkenen (b.v. de verkeerspolitie) zorgt voor verkeerseducatie en fietslessen.
- jongeren uit de buurt de mogelijkheid krijgen mee te werken in de fietsherstelplaats.
- de Fietshaven nieuwe tewerkstelling creëert voor jongeren uit de buurt. De jongeren participeren maximaal in de werking van de Fietshaven.

Zo ver zijn we echter nog niet. Sinds september 2005 verhuurt de Fietshaven een 200-tal fietsen aan studenten. Er wordt volop gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het project.

November 2005

## Bijlage 2 - Doelstellingen project Fietshaven

Tijdspad	Doelstelling	Activiteit
<b>Fase 1</b> <i>onderzoek &amp; voorbereiding                      ivm verhuur aan studenten</i> maart 05 – augustus 05	✓ Zicht hebben op klantengroep studenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mbt fietsgebruik</li> <li>o Mbt mogelijkheden tot participatie van studenten aan het project</li> </ul>	✓ Klantenonderzoek bij studenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Plannen van verschillende overlegmomenten met Antwerps Studentenoverleg</li> <li>o Individuele bevraging van studenten met een verschillend mobiliteitsprofiel over hun gebruik van de fiets en hun noden en behoeften mbt fietsgebruik</li> </ul>
	✓ Beschikken over contacten in het studentenmilieu	✓ Meerdere verkennende gesprekken met de Associatie Hogescholen & Universiteit Antwerpen en de diensten Studentenvoorzieningen
	✓ Overeenkomst met Hogescholen en Universiteit Antwerpen ivm financiering	✓ Onderhandeling met deze partners ivm aankoop fietsen en bijpassen van bedrag per een door de student gehuurde fiets
	✓ Zicht hebben op gelijkaardige fietsverhuurprojecten in de sociale economie	✓ Meerdere projectbezoeken bij projecten Student en Mobiliteit (Gent), Velo (Leuven) en Mobiel vzw (Kortrijk) ✓ Verrichten van een vergelijkend onderzoek: inventariseren en analyseren vergelijkbare projecten
	✓ Ondernemingsplan	✓ Advies inwinnen via extern expertise bureau ivm opmaak financieel en inhoudelijk plan. Inkopen van (financieel) advies van een gelijkaardig fietsverhuurproject
<b>Fase 2</b> <i>start &amp; projectuitvoering                      ivm verhuur aan studenten</i> juli 05 - oktober 05	✓ Via gesprekken met de gebruikers (Universiteit, Hogescholen en studenten) het aanbod concreet praktisch hebben uitgewerkt	✓ Opstellen concreet projectplan: opmaak concept, prijssetting, opmaak eisenprogramma ✓ Opstellen huurovereenkomsten, huurreglement, etc. in samenspraak met de gebruikers
	✓ Personeel Fietshaven is in dienst	✓ Wervingsprocedure voor technisch instructeur (professional) ✓ Onderzoek toepasbaarheid tewerkstellingsmaatregelen sociale economie ✓ Kenbaar maken van vacature bij formele (werkwinkel, jobcoachen, etc) en informele kanalen (buurtwerkers, straathoekwerkers, etc) met het oog op het vinden van doelgroepwerknemers (SINE's en jonger dan 30 jaar) ✓ Voeren van selectieprocedures
	✓ Bekendmaking en promotie project	✓ Oprichting communicatieteam met hogescholen en universiteit ✓ Oprichting communicatieteam met studenten ✓ Opmaak marketingplan in samenspraak met gebruikers ✓ Opmaak promotie en communicatieplanning in samenspraak met gebruikers ✓ Ontwerp logo Fietshaven door extern bureau ✓ Ontwerp flyers, affiches, website <a href="http://www.fietshaven.be">www.fietshaven.be</a> ✓ Verspreiding van promomateriaal (zoveel mogelijk door gebruikers aan gebruikers) ✓ Organisatie van persconferentie op 7 september



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fietshaven is operationeel voor de verhuur van 220 fietsen aan het verdeelpunt aan het station Antwerpen Centraal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (Tijdig) bestellen van fietsen van degelijke kwaliteit</li> <li>✓ Inrichting fietsatelier Kronenburg</li> <li>✓ Eerste opleiding van doelgroepwerknemers voor het monteren van trappers, en stuur, 3 x graveren van de fietsen (1 x door verkeerspolitie).</li> <li>✓ Inrichting verdeelpunt station Antwerpen Centraal</li> <li>✓ Klaar maken van registratiesysteem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reservatie van fietsen vanaf 12 september</li> </ul>	
<b>Fase 3</b> <i>evaluatie &amp; bijsturing van verhuur aan studenten</i> september 05 – december 05	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 220 fietsen zijn verhuurd aan studenten van de Hogescholen en Universiteit Antwerpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registreren van de intussen behaalde resultaten</li> <li>✓ Bijsturen indien verhuur niet naar wens verloop door het voeren van extra promotie (via studentenbladen, via mailings naar studenten)</li> <li>✓ Voeren van onderhoudspromotiecampagne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluatie in overleg met de stakeholders, de diverse projectonderdelen en bijsturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plannen van overleg met Antwerps Studentenoverleg voor feedback over het project</li> <li>✓ Plannen van overleg met Hogescholen en Universiteit Antwerpen voor feedback over het project</li> </ul>
<b>Fase 4</b> <i>onderzoek &amp; voorbereiding ivm verhuur aan toeristen en bedrijven</i> november 05 – maart 06	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zicht hebben op klantengroep bedrijven en toeristen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mbt fietsgebruik</li> <li>o Mbt de vraag</li> </ul> </li> <li>✓ Het beschikken over contacten met bedrijven en toeristische diensten</li> <li>✓ Zicht hebben op private fietsverhuurprojecten in Antwerpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Klantenonderzoek bij bedrijven: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Projectbezoek bij gelijkaardige fietsverhuurprojecten in de sociale economie die zich richten naar deze doelgroep</li> <li>o Plannen van verschillende overlegmomenten met bedrijvenfora</li> <li>o In kaart brengen van de verschillende industrieterreinen in het Antwerpse</li> <li>o Zoeken naar “trekkende” partners (bijvoorbeeld proefproject bij één van de bedrijven).</li> </ul> </li> <li>✓ Klantenonderzoek bij toeristen: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projectbezoeken bij gelijkaardige fietsverhuurprojecten in de sociale economie die zich richten naar toeristen.</li> <li>o Overleg met private fietsverhuurbedrijven in Antwerpen met het oog op afstemming van het aanbod</li> <li>o Zoeken naar “trekkende” partners (bijvoorbeeld dienst Toerisme)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ondernemingsplan is aangepast aan de huidige situatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ In kaart brengen van de financiële gevolgen voor het project gezien de uitbreiding van het aanbod</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Via gesprekken met de gebruikers/bedrijven het aanbod concreet praktisch hebben uitgewerkt</li> <li>✓ Via gesprekken met de gebruikers/toeristen het aanbod concreet praktisch hebben uitgewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opstellen concreet projectplan: opmaak concept, prijssetting, opmaak eisenprogramma</li> <li>✓ Opstellen huurovereenkomsten, huurreglement, etc. in samenspraak met de gebruikers</li> </ul>

<p><b>Fase 5</b></p> <p><i>start &amp; projectuitvoering ivm verhuur aan bedrijven en toeristen</i></p> <p>januari 06 – september 06</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beschikken over een marketingplan en een promotie- communicatieplanning dat werd opgesteld in samenspraak met de gebruikers/bedrijven en werknemers van de Fietshaven</li> <li>✓ Beschikken over een marketingplan en een promotie- communicatieplanning dat werd opgesteld in samenspraak met de gebruikers/toeristen en werknemers van de Fietshaven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opmaak aangepast marketingplan in samenspraak met gebruikers (bedrijven en toeristen)</li> <li>✓ Opmaak aangepast promotie en communicatieplanning in samenspraak met gebruikers</li> <li>✓ Ontwerp flyers, affiches, website <a href="http://www.fietshaven.be">www.fietshaven.be</a></li> <li>✓ Verspreiding van promomateriaal (zoveel mogelijk door gebruikers aan gebruikers)</li> <li>✓ Organisatie van persconferentie in april 2006</li> </ul>
<p><b>Fase 6</b></p> <p><i>evaluatie &amp; bijsturing van verhuur bedrijven en toeristen</i></p> <p>augustus 06 – oktober 06</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De beschikbare fietsen zijn verhuurd aan bedrijven.</li> <li>✓ De fietsen die tijdens de zomermaanden terug worden gebracht door de studenten zijn verhuurd aan de toeristen.</li> <li>✓ Evaluatie in overleg met de gebruikers, de werknemers van de Fietshaven, de stakeholders en de diverse projectonderdelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bijsturen en extra promotie voeren indien nodig</li> <li>✓ Voeren van onderhoudscampagne</li> </ul>
<p><b>Fase 7</b></p> <p><i>onderzoek &amp; voorbereiding ivm verdere uitbreiding activiteiten Fietshaven</i></p> <p>september 06 – januari 07</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zicht hebben op andere noden en vragen van gebruikers en/of de buurt mbt fietsgebruik</li> <li>✓ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verrichten klantenonderzoek</li> <li>✓ Verrichten vergelijkend onderzoek</li> <li>✓ In kaart brengen van participatiekanalen met de gebruikers</li> <li>✓ Opmaak marketingplan</li> <li>✓ Opmaak communicatie- en promotieplan</li> <li>✓ Aanpassen ondernemingsplan</li> <li>✓ ....</li> </ul>



## Bijlage 3 - Overzichttabel tewerkstellingsmaatregelen<sup>25</sup>

MAATREGEL	DOELSTELLING VAN DE MAATREGEL	VOOR WELKE WERKZOEKENDEN	VOOR WELKE WERKGEVERS	DOOR WELKE OVERHEID	TEGEMOETKOMING OP WELKE MANIER
Activaplan -45	Langdurig werkzoekenden meer kansen geven op de arbeidsmarkt.	Langdurig werkzoekenden	Alle werkgevers	Federaal	Degressieve loonlastenverlaging en activeringspremie afhankelijk van duur werkloosheid.
Activaplan +45	Oudere langdurig werkzoekenden meer kansen geven op de arbeidsmarkt	Oudere langdurig werkzoekenden	Alle werkgevers	Federaal	Degressieve loonlastenverlaging en activeringspremie afhankelijk van duur werkloosheid.
Activaplan +	Oudere en jongere langdurig werkzoekenden uit moeilijke regio's kansen geven op de arbeidsmarkt	Oudere en jongere langdurig werkzoekenden uit moeilijke regio's	Alle werkgevers uit bepaalde regio's (waaronder stad Antwerpen)	Federaal	Degressieve loonlastenverlaging en activeringspremie afhankelijk van leeftijd en duur werkloosheid.
Beschutte Werkplaatsen	Tewerkstelling in een beschermde omgeving voor personen met een handicap	werkzoekenden met een handicap	Werkgevers erkend als beschutte werkplaats	Vlaams	Subsidie voor oprichting en uitrusting (nu niet meer van toepassing aangezien geen nieuwe BW's worden erkend) en een basisforfait per werkplaats dat het minder renderen van de werknemers compenseert
CAO 26	Bevordering van de tewerkstelling van personen met een handicap	werkzoekenden met een handicap	Alle werkgevers uit de privésector	Vlaams	Tussenkost in de totale loonkost tot 50%, jaarlijks herzienbaar.
Dienstencheques	Bijkomende creatie van huishoudelijke jobs bij particulieren. Zwartwerk tegengaan.	Alle werkzoekenden	Werkgevers die een erkenning dienstenbedrijf aanvragen	Federaal	De klant betaalt het bedrijf met een cheque van € 6,70 per gepresteerd uur, de overheid past dit bedrag bij tot € 21.
Eerste aanwerving (+ 1 2 3 plan)	Aanwerving van een eerste, tweede en derde werknemer aanmoedigen.	Alle werkzoekenden voorzover ze eerste, tweede en derde werknemer worden	Alle werkgevers uit de privé sector	Federaal	Tijdelijke loonlastenverlaging gedurende 2 tot 3 jaar.
Gesco	'Gesubsidieerde Contractuelen' Het creëren van nieuwe arbeidsplaatsen bij openbare besturen en VZW's via gesubsidieerde tewerkstelling	Alle werkzoekenden	Vzw's en openbare besturen die een Gesco-contingent hebben	Vlaams	Tussenkost in het loon onder de vorm van premies. Deze premies variëren in functie van de beoogde doelgroep, kwalificatie en anciënniteit. Vrijstelling van verschillende werkgeversbijdragen.
Herstructurering	Snelle reïntegratie van ontslagen werknemers	Werknemers ontslagen via een collectief ontslag	Alle werkgevers	Federaal	Tijdelijke loonlastenverlaging gedurende maximaal drie kwartalen.

<sup>25</sup> Deze bijlage werd samengesteld door Joke Van de Vel, projectverantwoordelijke bij Werk en Economie vzw.

MAATREGEL	DOELSTELLING VAN DE MAATREGEL	VOOR WELKE WERK-ZOEKENDEN	VOOR WELKE WERKGEVERS	DOOR WELKE OVERHEID	TEGEMOETKOMING OP WELKE MANIER
I.B.O.	Functiespecifieke opleiding geven aan werkzoekenden in een bedrijf met als voorwaarde de opleiding te laten volgen door een vaste aanwerving	Laag-geschoolde werkzoekenden en schoolverlaters	Alle werkgevers. Overeen te komen met VDAB.	Vlaams	Het bedrijf hoeft geen loon te betalen tijdens de opleidingsperiode, alleen een productiviteitspremie aan VDAB. Cursist behoudt vervangingsinkomen plus en extra premie van VDAB of krijgt premie geheel van VDAB indien er geen vervangingsinkomen is. Premie is gelijk aan het normale loon van het bedrijf.
Instapopleiding	Een bedrijfsgerichte afwerking van een beroepsgerichte opleiding voorzien gedurende twee maanden.	werkzoekenden en OCMW leefloon cliënten	Alle werkgevers (bedrijven die aansluiten bij de door VDAB erkende beroepsgerichte opleidingen)	Vlaams	Het bedrijf hoeft geen loon te betalen tijdens de opleidingsperiode, alleen een productiviteitspremie aan VDAB. Cursist behoudt vervangingsinkomen plus en extra premie van VDAB of krijgt premie geheel van VDAB indien er geen vervangingsinkomen is. Premie is gelijk aan het normale loon van het bedrijf.
Invoegafdelingen	Nieuwe afdelingen binnen bestaande bedrijven, met een maatschappelijke meerwaarde kunnen bij de aanwerving van kansgroepen financieel ondersteund worden.	Laag-geschoolde langdurig werkzoekenden	Nieuwe afdelingen bestaande bedrijven	Vlaams Federaal	Degressieve loonpremie en loonlastenverlaging. (In de nieuwe regelgeving valt de term invoegafdeling weg)
Invoegbedrijven	Ondersteuning van startende of recent gestarte bedrijven die het charter van de meerwaardenconomie onderschrijven en die na een middenlange invoegperiode hun plaats kunnen innemen in het normaal economisch circuit.	Laag-geschoolde langdurig werkzoekenden	Startende bedrijven	Vlaams	Degressieve loonpremie en loonlastenverlaging.
Invoeginterim	Tewerkstelling bevorderen van OCMW leefloon cliënten.	OCMW leefloon cliënten	Uitzendkantoren of verenigingen van bedrijven	Federaal / OCMW	Tijdelijke tussenkomst in loon door OCMW (activering van leefloon) gedurende maximaal 24 maanden.
Jonge werknemers	Bevordering van de tewerkstelling voor jongeren	Werkzoekende jongeren 18 / 19 jaar		Federaal	Tijdelijke loonlastenverlaging tot einde jaar waarin jongere 18 wordt
OCMW Artikel 60	OCMW leefloon cliënten via tewerkstelling regulariseren voor sociale uitkeringen, met de mogelijkheid de werkervaring te bevorderen.	OCMW leefloon cliënten	OCMW's en andere werkgevers naar waar OCMW kan detacheren	Federaal / OCMW	Betoelaging van de loonkost, vormings- en begeleidingstoeslagen, loonlastenverlaging.
Oudere werknemers	Bevordering van de tewerkstelling van oudere werknemers	werkzoekenden en werknemers vanaf 57 jaar	Werkgevers uit de privé-sector uitgezonderd sociale en beschutte werkplaatsen sociale maribel en gezins- en bejaarden-hulp	Federaal	Vanaf het kwartaal waarin de werknemer 57 wordt, wordt een premie toegekend per kwartaal.



MAATREGEL	DOELSTELLING VAN DE MAATREGEL	VOOR WELKE WERK-ZOEKENDEN	VOOR WELKE WERKGEVERS	DOOR WELKE OVERHEID	TEGEMOETKOMING OP WELKE MANIER
PWA	Langdurig werkzoekenden toelaten om activiteiten uit te oefenen bovenop hun werkloosheidsuitkering.	Langdurig werkzoekenden en leefloon cliënten	Vzw PWA: Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap	Federaal	Werkzoekenden krijgen per gepresteerd uur een beperkte premie bovenop hun uitkering.
SINE	Herinschakeling van moeilijk te plaatsen werklozen in de sociale inschakelingseconomie	Langdurig werkzoekenden en oudere langdurig werklozen	Werkgevers erkend als sociaal inschakeling-initiatief	Federaal	Loonlastenverlaging en activeringspremie afhankelijk van duur werkloosheid. Dit gedurende 2,5 of 5 jaar met kans op nog eens 2,5 of 5 jaar voor jongere werknemers. En voor onbepaalde duur voor werknemers boven 45 jaar.
Sociale Werkplaatsen	Zinnvolle beschermde tewerkstelling bieden aan zéér moeilijk bemiddelbare werkzoekenden.	Zéér langdurig en laaggeschoolde werkzoekenden	Werkgevers erkend als sociale werkplaats	Vlaams Federaal / OCMW	Blijvende loonsubsidie (omkadering) via de Vlaamse overheid. Loontussenkomst via RVA of OCMW en loonlastenverlaging
Startbanen	Bevordering van de tewerkstelling van jongeren en schoolverlaters	Jongere werkzoekenden (jonger dan 26) en schoolverlaters	Alle werkgevers. Verplichting voor werkgevers met minstens 50 werknemers	Federaal	Tijdelijke loonlastenverlaging tot het einde van het kwartaal waarin de jongere 26 wordt. Bij sommige types overeenkomst kan de werkgever 10% van het loon inhouden voor financiering van de opleiding.
Vlaamse integratiepremie	Bevordering van de tewerkstelling van personen met een handicap	werkzoekenden met een handicap	Alle werkgevers	Vlaams	Vaste tussenkomst in de totale loonkost van 30 %
Weerwerkpremie	Ontslagen oudere werknemers motiveren om binnen het jaar terug aan het werk te gaan.	Werknemers van minstens 50 jaar die ontslagen werden in de privésector incl. de non-profit (niet overheid of onderwijs) i.k.v. een meervoudig ontslag	Alle werkgevers ( <i>geen voordelen voor werkgever</i> )	Vlaams	De werknemer kan een premie tot 150 euro bruto per maand ontvangen, die wordt gedurende 1 jaar uitbetaald.
Wepplus	Begeleide tewerkstelling (werkervaring) van bepaalde duur (maximum 1 jaar). Doel is doorstroming naar een stabiele tewerkstelling.	Langdurig werkzoekenden en OCMW leefloon cliënten	Vzw's en openbare besturen met een contingent Wepplusplaatsen	Vlaams Federaal / OCMW	Loonsubsidie (omkaderingspremie) via de Vlaamse overheid, loontussenkomst via RVA of OCMW en een loonlastverlaging.
Werkhervattings-toeslag	Oudere werkzoekenden motiveren om opnieuw te werken	Werkzoekenden van minstens 50 jaar die ten minste 20 jaar beroeps-verleden kunnen bewijzen	Alle werkgevers ( <i>geen voordelen voor werkgever</i> )	Federaal	De werknemer krijgt als aanvulling op het loon een toeslag van 168,93 euro per maand. Dit voor de hele periode tot aan de wettelijke pensioenleeftijd.

## ANDERE HULPMAATREGELEN OM MENSEN TE ACTIVEREN

Onderstaande maatregelen zijn geen zuivere tewerkstellingmaatregelen, maar zouden wel kunnen worden gebruikt binnen de experimenten van LabourforNeighbour als de gelegenheid zich voordoet. Daarom geven we ze hier ook nog mee.

MAATREGEL	DOELSTELLING VAN DE MAATREGEL	VOOR WELKE WERKZOEKENDEN OF WERKNEMERS	VOOR WELKE WERKGEVERS	DOOR WELKE OVERHEID	TEGEMOETKOMING OP WELKE MANIER
Opleidingscheques	Ondernemingen laten investeren in hun menselijk kapitaal door opleidingen en cursussen voor hun werknemers voor de helft mee te financieren. De opleiding moet verstrekt worden door erkende vormingscentra.	Alle werknemers van een onderneming	Onderneming met een uitbatingsetel in het Vlaams gewest	Vlaams	Een bedrijf kan tot 200 opleidingcheques per jaar kopen. Een cheque heeft een waarde van 30 euro waarvan de helft door de onderneming en de helft door de Vlaamse overheid wordt betaald.
Activiteitencoöperatie	Personen de mogelijkheid aanbieden om gedurende één jaar een bedrijfsidee uit te proberen, vooraleer zich te vestigen als zelfstandig ondernemer. Via de coöperatie kunnen personen die uitkeringsgerechtigd werkzoekend zijn of een leefloon ontvangen een arbeidscontract krijgen. Ze worden dus, gedurende een periode van maximum 1 jaar, loontrekende. Ook begeleidt de activiteitencoöperatie de toekomstige zelfstandige op verschillende terreinen.	werkzoekenden en leefloon cliënten	Niet van toepassing	Federaal	Een kandidaat die toetreedt tot de structuur mag gebruik maken van het BTW-nummer en het handelsnummer van de coöperatie. Terwijl hij zich focust op het opstarten van zijn onderneming en naar klanten zoekt, verzorgt de coöperatie de facturatie. Een voorheffing van 10% op de bedrijfsomzet wordt gebruikt als vergoeding voor een gedeelte van de secretariaatskosten. De werkzoekenden kunnen gedurende een jaar uittesten of ze als zelfstandige kunnen overleven, zonder in geval van mislukking hun verworven rechten als werkloze of leefloner kwijt te spelen



## Bijlage 4 - Overzicht gelijkaardige fietsprojecten

Deze lijst werd opgesteld november 2005 en heeft niet de intentie volledig te zijn.

### INVENTARIS FIETSATELIERS

NAAM PROJECT	CONTACTGEGEVENS	STATUUT	ACTIVITEIT
Dagopvang fietsatelier VEDO (Veilig in Diepenbeek op de fiets)	Universitaire Campus Gebouw D 3590 Diepenbeek 011/268069	arbeidszorg	verhuur van fietsen aan studenten onderhoud van fietsen demontage en assemblage van fietsen herstel van fietsen
Fietsatelier van het hergebruikcentrum West Limburg vzw	Marktplein 9/10 3550 Heusden-Zolder	arbeidszorg	herstel van fietsen
t Fietsateljee (ANA)	Patriottenstraat 27 2600Berchem 03/321 64 53	arbeidszorg	demontage en assemblage van fietsen herstel van fietsen fietswinkel met fietsaccessoires
Dagopvang fietsatelier Velodroom	Kempische Steenweg 197 3500 Hasselt 011/352731	arbeidszorg, sociale werkplaats, art 60	onderhoud van fietsen van politie, project Fietsparadijs en van de diverse inrijpunten demontage en assemblage van fietsen herstel van fietsen verhuur van fietsen aan toeristen via het project fietsparadijs
VELO vzw (Veilig en Ekologisch in Leuven Op de fiets)	Minderbroedersstraat 12 blok U 3000 Leuven 016/337430	brugproject en werkervaringsproject, opleiding en werkervaring voor kansengroepen	verhuur van fietsen aan studenten demontage en assemblage van fietsen
Hobobikes	Kapelstraat 137 2660 Hoboken	invoegbedrijf	verhuur van fietsen herstel van fietsen verkoop van fietsen
Het Verzet bvba	Nieuwstraat 41 9800 Deinze	invoegbedrijf	herstel van fietsen verkoop tweedehandsfietsen verhuur van fietsen
Fietsatelier Centrum voor Levensvorming Brugge	Gistelse Steenweg 223 b 8200 St-Andries 050/389497	Leerwerkplaats voor jongeren uit het DO, bijzondere jeugdzorg of jongeren in begeleiding	assemblage van fietsen voor het stadspersoneel productie van groene stadsfietsen onderhoud van fietsen onderhoud politiefietsen
fietsatelier OCMW Dendermonde	Sociale Dienst OCMW Sas 34 9200 Dendermonde	Nabijheidsdiensten (NEC)	herstel van fietsen verhuur van fietsen
De fietsherstelplaats (Jobhuis Halle-Vilvoorde)	J Degelaenstraat 3-5 1501 Halle-Buizingen 02/3602575	sociale werkplaats( art 60)	herstel van fietsen verkoop van tweedehandsfietsen ombouwen van fietsen tot elektrische fietsen
Veloods (Tandem VZW)	Schakelstraat 41 8790 Waregem 056/61 21 62	SINE art 60 GESCO	herstel van fietsen verhuur van fietsen
Student en mobiliteit	Kattenberg 2 9000 Gent 092691898	sociale Maribel startbaan	verhuur van fietsen aan studenten
Ateljee vzw	Vlaamsekaai 10 9000 Gent 09/2335191	Sociale werkplaats sociale Maribel startbaan	herstel van fietsen
Tandem (vzw De Vlaspit)	Rozenstraat 12 B 3270 Scherpenheuvel		verhuur van fietsen aan toeristen en pelgrims
Dienst toerisme Stad Bilzen	089/51 56 54	Sociale tewerkstelling (SINE)	verhuur van fietsen
Sociale Werkplaats De Kringwinkel Antwerpen	Deurnsebaan 52 2170 Merksem 03/217 25 10	sociale werkplaats	herstel van fietsen voor fietsproject Gestolen & Gevonden fietsen W&A herstel fietsen voor verkoop in de kringwinkels

Fietsatelier Mol	Sint Appoloniaaan 190B 2400 Mol 014/32 14 45	sociale werkplaats	verhuur van fietsen verkoop van fietsen herstel van fietsen
fietsatelier OCMW Oostende	Turnhoutsesteenweg 291 059/5610083	sociale werkplaats (art 60)	herstel van fietsen verhuur van fietsen
Mobiel vzw	Bloemistenstraat 2b 8500 Kortrijk 056/249910	sociale werkplaats( art 60)	verhuur van fietsen verkoop van fietsen fietslessen
Fietsatelier De Krinkel	Noordstraat 25 2220 Heist-op-den-Berg 015/245010	art 60	demontage en assemblage van fietsen verkoop van fietsenin de kringwinkel
Fietsatelier Stad Gent	Lokaal Werkgelegenheidsbureau Gent Kattenberg 2 9000 Gent 09/2691880	wep + en jongeren in brugprojecten	verhuur van fietsen
de FietsHal (Jobhuis Halle-Vilvoorde)	Vandenpeereboomstraat 80 1501 Halle-Buizingen 02/3602555	WEP+ Art 60	stalling van fietsen herstel van fietsen verkoop tweedehandsfietsen verhuur van fietsen
vzw Cyclo	Vlaamsesteenweg 85 1000 Brussel 02/513.95.55	Activa, Doorstromingsprogramma (DSP) GeCo	herstel van fietsen verkoop van fietsen verhuur van fietsen opleiding fietshersteller
vzw Fietsrijk /Kant-werk	Driekerkenstraat 53 8501 Bissegem 056/373887	brugproject	herstel van van fietsen en bromfietsen (deeltijds onderwijs) opleiding bromfietshersteller (werklozen) die via sociale projecten verhuurd of verkocht worden
Pro Velo ASBL	Rue de Londres 15 1050 Brussel	ACS (Agents contractuels subventionnés) regio Brussel APE (Aide à la Promotion de l'Emploi) regio Wallonië Sociale Maribel	verhuur van fietsen aan toeristen, bedrijven en scholengroepen
L'E.F.T. "L'Outil"	Place Chapelle 9 5002 Saint Servais 081/728008	werkervaring (art 60)	herstel van fietsen verkoop van fietsen
<b>Fietsprojecten buitenland</b>			
Two Wheels	Krakow (Polen)	sociale tewerkstelling van 5 mensen met psychische en lichamelijke handicap	fietsverhuur en fietsreparatie
Cyclo-Pouce	38bis, quai de la Marne 75019 Paris 01/42417698 France	werkervaringsproject voor jongeren bekend bij de jeugdrechtbank en jongeren uit kansengroepen	verhuur van fietsen geven van herstelcursussen verhuur van tandems voor blinden pakjesdienst per fiets voor mindervaliden en senioren
Prenzlberger Orange Bikes	Abenteuerlicher Bauspielplatz "Kolle 37" Kollwitzstr 35 10405 Berlin Duitsland 0049304428122	werkervaringsproject voor jongeren uit kansengroepen, jongeren hebben ook de mogelijkheid een opleiding te volgen rond zelfstandig ondernemen	herstel van fietsen verhuur van (oranje) fietsen aan toeristen en groepen



## Bijlage 5 - Technische fiche fiets

STUDENTENFIETS FIETSHAVEN	
Kader alu	
Kleur	geel
Decals	
Vork	Trekking + dynamohaak
Gainen en kabels	Aangepast aan het model ( type saccon )
Achterlicht	Smart 266 met sensor
Bel	Veiligheidsbel
Balhoofdstel	YST 252
Bouten en moeren	Aangepast aan het model
Binnenband	Schwalbe
Buitenband	Schwalbe Delta Cruizer
Dynamo	Shimano dynamonaaf
Staander	Esge
Handvaten	Hermans
Ketting + missing link	Kmc Z51 + missing link
Kettingrand	Prisma zwart
Katoog	Wit rond stuurpen
Lichtkop	Smart type: 120, halogeen
Pakdrager	Type Campus gelakt
Pedalen	VP 810 + reflector
Remhandvaten	Tektro 395
Pijpjes	Power modulator voor ( inox )
Remmen	Tektro V-Brake 832 zwart
Spatbordspoiler	2 x SKS klein
Spatborden	SKS plastic zwart/ zilver
Ringslot	Defender slot of SL 7 slot
Stuurbocht	Alu Wheeler
Trapas	Trapas kogellager
Tandwiel	Yzer/alu 44 tanden
Tringels	Inox
Velglinten	
Achtersversnelling	Shimano TX50 met versnellingsbeschermer
Shifter	Shimano revo shifter RS31, 7vit.
Vrijwiel	Shimano 7v / 14-28
Achterwiel	Alu velg Zac 19
	Spaken Sapim, 13, dikke spaken in het achterwiel
	Inox
	Nippels 13
	Achternaaf 7 vit. Alu
Voorwiel	Alu velg Zac 19
	Spaken Sapim, 14, inox
	Nippels 14
	Voornaaf Shimano met dynamo zwart
Zadel	Zadel Selle Royal 6261
Zadelpen	Alu zadelpen 27.2/300
Zadelpenring	Zadelpenring+vijs
Stuurpen	Standaard stuurpen alu

## Bijlage 6 - Overzicht materiaal fietsatelier

(De prijzen zijn indicatief)

Gereedschap	Aantal	Stukprijsprijs	Totaalprijs
air rivetten pistool	1	118,00 €	118,00 €
balhoofd conus demontage-tool	1	12,65 €	12,65 €
balhoofd conus frees	1	36,00 €	36,00 €
balhoofdbuis frees	1	66,60 €	66,60 €
balhoofdsleutel	1	8,65 €	8,65 €
boormachine	1	143,23 €	143,23 €
bracket schroefdraadtap	1	366,00 €	366,00 €
bracketsleutel	1	9,00 €	9,00 €
casseteafnemer / pion afnemer holle assen	1	9,00 €	9,00 €
compressor	1	229,00 €	229,00 €
compressor klein (fietsbanden)	1	105,60 €	105,60 €
compressor aircraft	2	229,00 €	458,00 €
crankbout sleutel	1	22,50 €	22,50 €
cranktrekker nieuw model	1	11,50 €	11,50 €
derailleuroog reparatie schroefdraad	1	24,85 €	24,85 €
derailleuroog richter	1	15,95 €	15,95 €
doorslag 4 mm	6	1,06 €	6,36 €
doorslag 8 mm	6	1,25 €	7,50 €
doppendoos / ratelsleutel	6	136,50 €	819,00 €
dubbele slijpmolen	1	69,30 €	69,30 €
extra platte steeksleutel 10-11mm fietsen	6	5,51 €	33,06 €
extra platte steeksleutel 12-13mm fietsen	6	6,50 €	39,00 €
frameliniaal/framerichter	1	18,75 €	18,75 €
gereedschapswagen promat	6	309,00 €	1.854,00 €
graveertoestel	1	35,70 €	35,70 €
hamer duits model 500 gr glasvezel	6	9,91 €	59,46 €
ijzerzaag	5	11,70 €	58,50 €
ijzerzaag	5	11,70 €	58,50 €
inbusdopschroevendraaier 8mm	6	3,72 €	22,32 €
inbusdopschroevendraaier 9mm	6	4,00 €	24,00 €
kettingpons handmodel	1	4,90 €	4,90 €
kettingpons tangmodel	1	71,50 €	71,50 €
kolomboor staander	1	62,69 €	62,69 €
kransafnemer shimano	1	5,15 €	5,15 €
kraspen	6	0,67 €	4,02 €
kromme bektang 2621-200	6	11,11 €	66,66 €
kruisschroevendraaier philips 1	6	2,93 €	17,58 €
kruisschroevendraaier philips 2	6	3,80 €	22,80 €
kruisschroevendraaier philips 3	6	5,66 €	33,96 €
kunststof hamer dia 35mm	6	10,02 €	60,12 €
lasbagetten	1	24,31 €	24,31 €
laspost	1	459,00 €	459,00 €
lasscherm	2	20,00 €	40,00 €
muurhaspel	4	89,00 €	356,00 €
oorbeschermer	2	24,31 €	48,62 €
pattenrichter dubbel	1	21,25 €	21,25 €
pedaal sleutel	2	33,00 €	66,00 €



perslucht darmen/koppelingen	1	49,31 €	49,31 €
pionafnemer suntour	1	5,15 €	5,15 €
pistool compressor	4	12,90 €	51,60 €
platte schroevendraaier 3*100	6	2,16 €	12,96 €
platte schroevendraaier 4*150	6	2,75 €	16,50 €
platte schroevendraaier 5,5*150	6	3,74 €	22,44 €
platte schroevendraaier 6,5*150	6	4,24 €	25,44 €
pompje zeep	1	20,46 €	20,46 €
pot garagezeep	1	15,76 €	15,76 €
remmen hulp tang	1	26,50 €	26,50 €
rivette tangen	2	42,85 €	85,70 €
rolmeter 3m	6	4,92 €	29,52 €
schuifmaat	6	17,97 €	107,82 €
set lange inbussleutel metrisch	6	8,96 €	53,76 €
set slijpschijfjes	1	7,70 €	7,70 €
set steek ringsleutels stahlwille 6-22mm	6	53,28 €	319,68 €
slijpmolen	1	195,95 €	195,95 €
soldeerbout	1	19,19 €	19,19 €
stanleymes intrekbaar	6	4,66 €	27,96 €
steeksleutel stahlwille 30-32	6	8,87 €	53,22 €
striptang knipex	6	11,18 €	67,08 €
tandwiel afnemer +ketting	1	47,50 €	47,50 €
universeeltang knipex	6	7,09 €	42,54 €
veiligheidsbril millenium	6	5,30 €	31,80 €
verstelbare sleutels bhaco	1	31,75 €	31,75 €
vijlen	3	4,00 €	12,00 €
vise grip 250 mm	6	9,54 €	57,24 €
vork conus slaggereedschap	1	16,15 €	16,15 €
vork schroefdraadtap	1	36,00 €	36,00 €
waterpomptang knipex 8801	6	9,01 €	54,06 €
wielrichter voor hoogteslag	1	22,50 €	22,50 €
zijknijptang knipex 7401-200	6	11,44 €	68,64 €
<b>TOTAAL</b>			<b>7.622,42 €</b>

## Bijlage 7 - Fietsverhuurreglement

Bij het leasen van een fiets zal de student een contract en een fietsverhuurreglement dienen te ondertekenen. Op deze wijze kunnen de fietsen optimaal beheerd worden en worden eventuele misverstanden vermeden.

1. De huurder kan telefonisch een fiets **reserveren** bij Fietshaven op het nummer 03/326.99.68, waarbij datum en tijdstip van afhaling in de uitleenpost aan het Centraal Station, worden bepaald.
2. De huurder dient bij aanmelding bij de uitleenpost, Centraal Station Antwerpen, in het bezit te zijn van zijn/haar **identiteitskaart, studentenkaart en bankrekeningnummer van een Belgische Bank**.
3. De fiets blijft steeds **eigendom van Fietshaven**. Doorverkopen of onderverhuren is verboden, de huurder is steeds aansprakelijk voor de naleving van het verhuurreglement, zelfs indien een derde gebruik maakt van de fiets.
4. De huurder zal de fiets 'als een **goede huisvader**' hanteren en beheren.
5. De **verhuurder is niet aansprakelijk voor gebeurlijke ongevallen** bij het gebruik van de fiets.
6. Wanneer de huurder de fiets onbeheerd achterlaat, zal hij/zij **steeds gebruik maken van de twee bijgeleverde sloten teneinde diefstal te voorkomen**. Indien de fiets onbeheerd en niet-afgesloten (ringslot + beugelslot) wordt aangetroffen, zal de fiets in beslag genomen worden.  
De fiets zal opnieuw ter beschikking gesteld worden na het betalen van een vergoeding van 10 EUR.
7. Bij **verlies of diefstal** van de fiets dient de huurder hiervan, binnen de 24 uur na kennisname, aangifte te doen bij de Lokale Politie en bij de Fietshaven. De **registratienummers van fiets en sloten** worden doorgegeven bij opmaak van het PV. Binnen de vijf werkdagen na aangifte dient de huurder persoonlijk het PV-nummer + een kopie van het proces verbaal en de sleutels van de fietssloten over te maken aan de Fietshaven. De huurder krijgt de waarborg, verminderd met de herstellingskosten, slechts terug indien de fiets binnen de 6 maanden wordt teruggevonden en indien aan de voorgaande voorwaarden werd voldaan. Bij diefstal krijgt de huurder (eenmalig) gratis een vervangfiets ter beschikking voor de nog lopende huurperiode, mits hij/zij de beschreven procedure gevolgd heeft. Hierbij dient een nieuwe waarborg van 50 EUR betaald te worden.
8. Indien de huurder geen PV en de sleutels van de fiets niet kan voorleggen, dient hij of zij de fiets te betalen. De **verlieswaarde** van de gehuurde fiets bedraagt maximum € 200 (varieert naargelang fiets) die de huurder bij verlies/diefstal dient te betalen (verminderd met de waarborg).
9. Bij **verlies van de sloten en/of sleutels** zullen de kosten aan de huurder worden aangerekend.
10. De huurder ontvangt bij het ondertekenen van het contract **gratis** éénmalig een **herstelkit** (lijm, plakkers, schuurpapier, lepeltjes, buisje) voor het plakken van een lekke band.
11. De huurder is aansprakelijk voor elke **schade** aan de fiets en de sloten.  
Gedurende de huurperiode kan de fiets worden binnengebracht voor herstelling in het atelier.  
**Bij een contract van minimum 6 maanden** wordt een **onderhoudskaart** meegeleverd waarop de data voor **verplicht nazicht** worden vermeld. Bij een contract van 6 maanden is dit een 1-malig nazicht, na 3 maanden. Bij een contract van 10 maanden zijn er 2 verplichte nazichten na de 4de maand en na de 8ste maand. De student maakt hiervoor telkens eerst een afspraak met de Fietshaven en meldt zich vervolgens op afspraak met zijn of haar fiets aan het verdeelpunt in de binnenstad.  
Herstellingen als gevolg van normale **slijtage** zijn niet voor de rekening van de huurder. Voor herstellingen te wijten aan onachtzaam gebruik en voor alle overige herstellingen dient de huurder onmiddellijk de kostprijs voor de onderdelen die worden vervangen en de gemiddelde werktijd (vastgestelde prijzen) zelf te betalen. Tijdens herstel kan de huurder een vervangfiets krijgen. Indien de huurder het nazicht vergeet, betaalt hij of zij 7,5 EUR per vergeten nazicht.
12. Wordt de fiets **laattijdig ingeleverd** of laattijdig verlengd, dan dient de huurder **een boete** te betalen: Boete na 7 dagen: 10 EUR, na 1 maand: 20 EUR  
Boete na 2 maanden: 30 EUR, na 3 maanden: 40 EUR, na 4 maanden: 50 EUR
13. Bij **verlenging van het huurcontract** dient de huurder zich met zijn fiets bij de Fietshaven aan te bieden. De fiets wordt vervolgens nagekeken, eventuele herstellingen worden uitgevoerd en aangerekend. Het contract wordt opgemaakt en de nieuwe huurprijs wordt onmiddellijk betaald. Er worden geen verlengingen doorgevoerd via e-mail, telefoon of briefwisseling.
14. De **waarborg** bedraagt 50 EUR en wordt contant betaald bij het afhalen van de fiets.  
Bij het einde van de overeenkomst wordt de waarborg teruggestort op het bankrekeningnummer van de



student. **Van de waarborg wordt afgehouden: de kosten van sloten en/of sleutels in geval van verlies of diefstal ervan, de uitgaven aan herstellingen aan de fiets indien er schade werd vastgesteld bij het einde van de overeenkomst, boetes indien deze er zijn.**

Indien nodig dient de student een bedrag bij te passen.

## Bijlage 8 - Overeenkomst voor het huren van een fiets

CONTRACTNUMMER: .....

Tussen **Fietshaven**, Gemeentestraat 6, 2060 Antwerpen, en,

Naam en voornaam: .....

Domicilie:      Straat: .....

Nr: ..... Bus: .....

Postcode: ..... Gemeente: .....

Land: .....

Verblijfsadres:   Straat: .....

Nr: ..... Bus: .....

Postcode: ..... Gemeente: .....

Telefoon: ..... GSM: ..... Rek.nr .....

Nr studentenkaart: .....

Onderwijsinstelling: .....

Verder genoemd **huurder**, wordt overeengekomen wat volgt:

1. Project Fietshaven geeft een fiets met ringslot en een beugelslot in huur met graveernummer ..... en beugelslotnummer .....
2. De huurder huurt deze fiets voor een **periode** van ..... maand(en), ingaand op..... .. en eindigend op .....
3. De **huurprijs** wordt in zijn geheel betaald bij de ondertekening van de overeenkomst.  
De totale huurprijs bedraagt: .....
4. De huurder betaalt eveneens bij de ondertekening van deze overeenkomst 50 euro **waarborg**, als garantie voor het in goede staat terugbezorgen van de fiets en het slot bij het einde van de overeenkomst.
5. Bij een contract van minimum 6 maanden wordt een onderhoudskaart meegeleverd.  
De huurder is **verplicht** de fiets binnen te brengen voor **nazicht** op de vermelde data.  
In de mate van het mogelijke krijgt de huurder intussen een vervangfiets.  
Enkel de herstellingen als gevolg van normale slijtage zijn gratis.  
Voor herstellingen te wijten aan onachtzaam gebruik en voor alle overige herstellingen dient de huurder de kostprijs voor de onderdelen die worden vervangen en de werktijd zelf te betalen.  
Indien de huurder het nazicht vergeet, betaalt hij/zij 7,5 EUR per vergeten nazicht.
6. De huurder is aansprakelijk voor de schade toegebracht aan de fiets of het slot.  
Bij **verlies of diefstal** van de fiets wordt de waarborgsom niet terugbetaald. De huurder verbindt zich ertoe bij diefstal binnen de 24 uur aangifte te doen bij de lokale politie en de Fietshaven.
7. De huurder dient de fiets terug af te leveren (of de huurtermijn te verlengen) ten laatste de eerste werkdag na het verlopen van de huurtermijn. Bij **laattijdige teruggave** betaalt de huurder een boete (zie verhuurreglement), vermeerderd met de achterstallige huurprijs.
8. De huurder verklaart kennis genomen te hebben van het **volledige fietsverhuurreglement** op de achterzijde van deze overeenkomst.

Opgemaakt te Antwerpen op ..... in twee exemplaren waarvan elke partij erkent één exemplaar te hebben ontvangen






Fietshaven

De huurder



## Bijlage 9 - Individuele competentiekaart

NAAM:

	omschrijving	Huidige situatie		juni 2006 tot september 2006		
Competenties	<b>Basiscompetenties</b>					
		<i>verstaan</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>spreken</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>lezen</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>schrijven</i>	G R O E I		G R O E I	
	<b>Sleutelcompetenties</b>					
		<i>kunnen communiceren</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>kunnen samenwerken</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>kunnen omgaan met getallen</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>kunnen omgaan met ICT</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>kunnen omgaan met problemen</i>	G R O E I		G R O E I	
	<b>Arbeidsmarktgerichte competenties</b>					
		<i>afstemming privé - werk</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>Aanvaarden van gezag</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>EHBO</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>Personeelsadministratie</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>Veiligheid</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>Collegialiteit</i>	G R O E I		G R O E I	
		<i>Initiatief</i>	G R O E I		G R O E I	
<i>Omgaan met opmerkingen</i>		G R O E I		G R O E I		
<i>Zelfstandigheid</i>		G R O E I		G R O E I		
<b>Beroepsspecifieke competenties</b>						
	<i>Klaarmaken nieuwe fiets</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Onderhoud uitvoeren</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Herstellingen</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Ateliertaken</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Administratie en logistiek</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Algemene fietshavencompetenties</i>	G R O E I		G R O E I		
	<b>Beroepshoudingen</b>					
	<i>Inzet</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Verzorgd persoonlijk voorkomen</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Verantwoordelijkheid</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Flexibiliteit</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Respect</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Doorzettingsvermogen</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Ordelijkheid</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Stressbestendig</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Stiptheid</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Aandacht &amp; concentratie</i>	G R O E I		G R O E I		
	<i>Efficiëntie</i>	G R O E I		G R O E I		
<i>Nauwkeurigheid</i>	G R O E I		G R O E I			

**G: grote leerbehoefte**, ik pas dit nooit toe, dit is nieuw voor mij, moet nog alles leren

**R: ruime leerbehoeften**, ik pas dit soms toe, heb enkel een basis, moet nog veel leren

**O: ontwikkelbaar**, ik pas dit meestal toe, beheers dit voldoende, kan nog bijleren om ook in niet normale omstandigheden toe te passen

**E: expert**, ik pas dit altijd toe, heb geen problemen meer, geen leerbehoeften meer, kan dit in alle omstandigheden toepassen

**I: innovatief**, ben de expert en kan vernieuwen, ga op zoek naar creatieve oplossingen en gebruik mijn competenties om nieuwe dingen te doen en te leren

