



**Hanzehogeschool
Groningen**

University of Applied Sciences

ENGAGED

De coöpe- rerende regio

Noord-Nederland

Sabine Lutz
Willem Foorthuis
Bas Berens
Marit de Jong



De coöpererende regio Noord-Nederland

Deze publicatie maakt deel uit van een serie van zes:

- De onderzoekende regio
- De ondernemende regio, Westerkwartier als experiment
- De innoverende regio, Eemsdelta van zorg naar gezond
- De coöpererende regio Noord-Nederland
- De regio aan zet
- Regions taking the lead

De serie is een vervolg op een eerdere publicatie:

ENGAGED, Naar een krachtige regio

Ook beschikbaar als e-book:

https://www.hanze.nl/binaries/content/assets/hanze/nl/onderzoeken/kenniscentra-en-centres-of-expertise/marian-van-os-centre-of-expertise-ondernemen/engaged_e-book-nl.pdf

Colofon

Tekst:

Sabine Lutz, Willem Foorthuis, Bas Berens en Marit de Jong

Foto's en illustraties:

De foto's (beginnend op pagina 17) zijn een beeldverslag van het coöperatieve Festival, gehouden op 11 mei 2023, in het Groningse Hellum met 350 deelnemers.

Marten Duit Fotografie (Pagina's 23, 27, 37, 44, 50 en 75)

Omslag:

Jasmijn ter Stege, Lucien Wink

Vormgeving:

The Creative Hub Groningen - powered by Canon

Druk:

MarneVeenstra, Groningen

Uitgever:

Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen,
Hanzehogeschool Groningen, 2023

ISBN:

9789053031599

Met dank aan:

Univé Buurtfonds, Hanzehogeschool Groningen,
Stichting Geert Reinders, Provincie Groningen,
Gemeente Midden-Groningen



deze publicatie is mede tot stand gekomen door
ondersteuning van het Ministerie van Binnenlandse Zaken,
Stichting Doen en het EU-project *Public Start*.

Alles uit deze uitgave mag, met schriftelijke toestemming en
naamsvermelding van de auteurs, worden verveelvoudigd
en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, foto-
kopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook.

De coöpererende regio

Noord-Nederland

Sabine Lutz, Willem Foorthuis, Bas Berens en Marit de Jong



VOORWOORD

Van lokale coöperaties die een supermarkt of zwembad runnen tot energiecoöperaties: Noord-Nederland kent inmiddels meer dan 450 actieve coöperaties. Maar hoe regel je de juridische en belastingtechnische zaken goed? Hoe mobiliseer je fondsen of krijg je meer vrijwilligers? En hoe pak je thema's aan als digitalisering en communicatie? Het zijn allemaal aspecten die aan bod zijn gekomen tijdens het Coöperatief Festival op 11 mei 2023.

In Helling kwamen ruim 350 deelnemers bij elkaar voor het eerste Coöperatieve Festival – een dag voor en door coöperaties. Inwoners, organisaties, ambtenaren, studenten en onderzoekers konden kennis maken met elkaar. Wie zijn wij, wat doen wij en wat kunnen we voor elkaar betekenen? Betrokkenen deden hun verhaal en deelden hun kennis en ervaring.

UNIVÉ is zelf ook een coöperatie. We willen invulling geven aan het coöperatieve element van elkaar helpen. Ons DNA is gevormd door lokale onderlinge samenwerking. Door de samenwerking met coöperaties in Noord-Nederland kan Univé participeren in de vorming van een nieuw coöperatief kennis-ecosysteem. We kunnen een Community of Innovative Learners vormen, waar onze medewerkers vanuit verschillende invalshoeken kunnen meewerken. Het is een kwestie van brengen en halen. Je kunt je eigen kennis en netwerken meenemen naar de coöperaties. Tegelijkertijd kom je in aanraking met nieuwe praktijken, leer je nieuwe mensen kennen en ontwikkel je jezelf.

Heel belangrijk is ook de samenwerking met het onderwijs. Via de scholen werken duizenden studenten vanuit hun opleiding aan projecten. Zij worden begeleid door docenten en onderzoekers. Door hieraan deel te nemen kunnen wij als Univé onze praktijk verrijken met de nieuwste kennis van dat moment. Dat is dan weer een belangrijk aspect voor vragen die in onze eigen coöperatie een rol spelen, bijvoorbeeld rond de toekomst van de zorg, de verhoog-

de brandrisico's rondom het elektrificeren van huizen, cyberrisico's, verkeersveiligheid en eenzaamheid onder ouderen én jongeren – om er maar een paar te noemen.

Met dit alles dragen wij bij aan de nagedachtenis van Geert Reinders, molenaarszoon en autodidact, later boer en een van de grondleggers van de immunologie (vaccinatie tegen runderpest). Hij zette zich in voor een goede samenleving en richtte onder andere in 1794 in Winsum de *Sociëteit van Onderlinge bijstand in gevallen van Brand* op, de eerste coöperatieve verzekering in Nederland. Daarmee is de geschiedenis van Coöperatie Univé gestart. Om zijn gedachtegoed levendig te houden is de Stichting Geert Reinders opgericht.

Reinders' uitgangspunten van toen geven vandaag nog altijd richting aan onze organisatie. Wij willen daarom de hechte samenwerking met Noord-Nederlandse coöperaties graag verder vormgeven. Zowel via een platform voor online ontmoeting en kennisuitwisseling, als ook door middel van een jaarlijks festival, waar we persoonlijk met z'n allen bij elkaar komen. In die zin zien we deze publicatie, die heeft kunnen ontstaan naar aanleiding van het eerste coöperatieve festival in mei 2023, als opmaat voor een vruchtbare coöperatie in de toekomst.

Rudolf Doornkamp

Manager Externe Betrekkingen, Univé Noord Nederland

INHOUD

Voorwoord 5

Ten geleide 9

1 De fundamenten 13

- 1.1 Ruim 250 jaar traditie geworteld in acht eeuwen ervaring 14
- 1.2 Achteruitgang en nieuwe bloei 20
- 1.3 Welbegrepen eigenbelang 23
- 1.4 De Internationale Coöperatieve Alliantie 25

2 Terug van (nooit helemaal) weggeweest 29

- 2.1 Crises en marktfalen 30
- 2.2 Maar dit is niet het hele verhaal 32

3 De context 35

- 3.1 Van sturing naar samenwerking 36
- 3.2 Kwesties rond de kerntaken van de overheid 39
- 3.3 Triple en quadruple helix 42

4 Coöperaties van vandaag 47

- 4.1 Vernieuwingen in de coöperatieve samenwerking 48
- 4.2 Deelname vanuit een gemeente? 51
- 4.3 Nieuwe lokale coöperaties 52
- 4.4 Gebiedscoöperaties 58
- 4.5 Lessons learnt 64
- 4.6 Koepelcoöperaties 68
- 4.7 De waarde van een gebiedscoöperatie 76

5 Into the future 79

- 5.1 De stand van zaken 80
- 5.2 Onderzoek 82
- 5.3 Coöperatief festival 87
- 5.4 De afspraken 91
- 5.5 Enkele quotes 93

Afsluitend: de bronnen 97

TEN GELEIDE

We zien in de afgelopen 10 tot 15 jaar een sterke beweging die vanuit de verzorgingsstaat via de neoliberale participatiesamenleving weer versterkt kracht gaat putten uit de samenwerking van mensen op het lokale maatschappelijke niveau. Het zijn de lokale communities die het heft in handen nemen daar waar markt en overheid het laten afweten of simpelweg niet in staat zijn om aan vragen en behoeften te voldoen. In dorpen en stadswijken bundelen burgers de krachten om de juiste balans te vinden voor solidariteit in een snel veranderende tijd. Samen gaan zij experimenteren en innoveren en ontdekken zij nieuwe kennis, mogelijkheden en verdienmodellen.

Hoe functioneert dit? Wat kan beter? Welke resultaten bereik je? Hoe verbind je partijen duurzaam aan elkaar? Wat is de meerwaarde voor de stakeholders? Wat werkt en wat niet? Wat hebben de partijen samen geleerd?

Dit zijn de vragen die leidend zijn geweest voor het praktijkonderzoek van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Het gaat om de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen waarbij ondernemers, burgers, overheden en onderwijs- en onderzoeksinstellingen samengaan in een nieuw en duurzaam geformaliseerde alliantie, bij voorkeur in nieuwe regionale en lokale ketens.

Het meest interessante is: we zitten er middenin en zien het gebeuren. Sterker nog: we kunnen er samen aan bijdragen. Altijd al ging het in onze noordelijke regio erom talent te ontwikkelen, te behouden en te delen. Met elkaar, als ondernemers, kennisinstellingen en overheden. Recent zien we ook het belang van de burgers hierin toenemen, zodat we nu kunnen spreken van een zogeheten quadruple helix. Dit komt vooral in de nieuwe coöperaties tot uitdrukking. Vanuit gelijkwaardige posities, en nog steeds vanuit eigen rollen, eigen belangen en eigen expertise. De kern van het nieuwe ligt in de gezamenlijke opbouw van lokale en regionale ecosystemen.

Ecosysteem – dat begrip kennen we uit de natuur. Als samenleving van organismen (planten, dieren en micro-organismen) binnen een bepaalde leefomgeving. Het bestaat dankzij de uitwisseling van materie en energie tussen de organismen onderling en met de omgeving: bodem, water en lucht. Alle organismen vormen samen een levensgemeenschap, waarin elk van hen vanwege een specifieke functie onmisbaar is. Ze zijn van elkaar afhankelijk en vormen samen voedselketens waardoor het ecosysteem in balans blijft en kan voortbestaan.

Precies zo werkt ook een kennis- of innovatie-ecosysteem in onze moderne samenleving. Alleen spreken we dan over een omgeving die het mogelijk maakt dat ondernemers, burgers, onderzoekers, studenten, docenten en allerlei andere experts elkaar snel kunnen vinden voor het uitwisselen en beschikbaar maken van informatie, expertise, kennis en financiering die nodig is om te innoveren. Het is een gemeenschap waarin zij samen een milieu vormen waarin problemen kunnen worden geïdentificeerd en benoemd om samen aan oplossingen te werken.


Vandaag is dit misschien wel belangrijker dan ooit. We kennen veel complexe uitdagingen. Denk aan de gaswinning en de aardbevingen, de stikstofproblematiek en boeren die zoeken naar nieuwe businessmodellen, krimp in de plattelandsgemeenten, verlies van draagvlak voor voorzieningen, de alles overkoepelende klimaatdreiging en voortschrijdende digitalisering, kunstmatige intelligentie en Internet of Things. Allemaal thema's die direct of indirect effect hebben op het welzijn en de welvaart in Noord-Nederland en elders. Coöperaties, en recentelijk veelal burgercoöperaties zijn in deze context een interessante ontwikkeling. Burgers springen in het gat dat markt en overheid hebben laten ontstaan en nemen het heft in eigen hand. Zij combineren maatschappelijke en economische doelen om waarde toe te voegen voor hun leden en voor elkaar te krijgen wat langs de 'gewone' weg niet lukt. Daarover gaat dit boek.

Leeswijzer en korte samenvatting

We schetsen in vijf hoofdstukken de ontwikkeling van de coöperatie beweging vanaf haar ontstaan in de achttiende eeuw tot de moderne lokale coöperaties van vandaag en laten zien hoe deze jonge coöperaties hun krachten kunnen bundelen om kennis te delen en samen stappen te maken.

- In hoofdstuk 1 gaan we in op de fundamenten: de boeremarke als een van de coöperatieve grondpijlers gevolgd door het ontstaan en de groei van de eerste coöperaties in de 18de, 19de en begin 20ste eeuw. Vervolgens schetsen we de groei van sommige grote coöperaties en de ondergang van de kleinere. Tot er in de laatste jaren het begrip 'nieuwe coöperatie' terrein wint.
- Deze nieuwe coöperaties staan centraal in hoofdstuk 2. We gaan in op de redenen voor de opleving van het coöperatieve gedachtegoed en de rol van burgers, die zich in collectieven organiseren om de gaten op te vullen die staat en markt laten vallen.
- Hoofdstuk 3 gaat over sturingsconcepten en vormen van samenwerking die we kennen uit de historie, zoals het bureaucratie-model, New Public Management, New Public Governance en het Angelsaksische tegenover het Rijnlandse model. We gaan vervolgens in op de veranderende opvattingen over de kerntaken van de overheid en de concepten van triple en quadruple helix.
- In hoofdstuk 4 gaat het concreet om de coöperaties van vandaag. Welke vernieuwingen zien we in de coöperatieve samenwerking? Hoe zit het met de deelname vanuit een gemeente? Wie zijn de nieuwe lokale coöperaties? Wat weten we over gebiedscoöperaties en koepelcoöperaties? We illustreren dit met enkele concrete voorbeelden.
- Het laatste hoofdstuk ten slotte richt de blik naar voren. We schetsen kort de resultaten van recent onderzoek onder de noordelijke coöperaties. Hoe zijn zij georganiseerd, wat zijn hun belangrijkste doelen en activiteiten, op welke schaal werken zij en op welke punten kunnen zij ondersteuning gebruiken? Aan het eind gaan we in op het recente coöperatieve festival in het Groningse Hellum, waar het spits werd afgebeten voor de oprichting van een nieuw samenwerkingsplatform voor de noordelijke lokale coöperaties en de afspraken die zij hebben gemaakt voor hun toekomstige samenwerking.

1



De fundamenten

- 1.1 Ruim 250 jaar
traditie geworteld
in acht eeuwen
ervaring
- 1.2 Achteruitgang en
nieuwe bloei
- 1.3 Welbegrepen
eigenbelang
- 1.4 De Internationale
Coöperatieve
Alliantie

1.1

RUIM 250 JAAR TRADITIE GEWORTELD IN ACHT EEUWEN ERVARING

De eerste coöperaties zoals we die nu kennen ontstonden in Engeland, waar al in 1760 coöperatieve meelfabrieken te vinden waren. De arbeiders waren eigenaren van de fabriek en konden tegelijkertijd basisproducten als brood, boter, thee en suiker van de fabriek kopen. Dit grondidee werd in de eerste helft van de 19de eeuw doorontwikkeld tot coöperatieve winkels (Otten 1924, Oosterhuis 2000). In Frankrijk was na 1830 vooral de coöperatieve beweging van producenten populair. In Duitsland was het in die tijd H. Schulze-Delitzsch die naast inkoopcoöperaties vanaf 1850 ook zeer succesvolle kredietcoöperaties in het leven riep. Bekender is misschien Friedrich Raiffeisen, die rond dezelfde tijd als burgemeester de armoede onder boeren wilde bestrijden en hen wilde bevrijden uit de tang van woekeraars. Aanvankelijk richtte hij een liefdadigheidsinstelling op, maar veranderde dit naar voorbeeld van Schulze in een kredietvereniging: de boerenleenbank, die werkte volgens de principes die we nu nog steeds kennen van de kredietunie. In Nederland werden dit later de coöperatieve Raiffeisen- en Boerenleenbanken – vanaf 1972 de huidige Rabobank.

Ook binnen de Nederlandse sociale woningbouw heeft de coöperatieve vereniging wortels. Al rond 1865 werd in Amsterdam door arbeiders de 'Vereenigde Maatschappij tot verkrijging van een Eigen Woning' opgericht. Enkele decennia later kregen coöperatieve woningbouwverenigingen de wind in de zeilen. Dit kwam vooral door de Woningwet uit 1901, die een einde maakte aan de erbarmelijke woonomstandigheden van de Nederlandse arbeidsbevolking in de steden. Dit vormde het begin van de Nederlandse volkshuisvesting. In 1903 richtten 40 arbeiders in Amsterdam de *Coöperatieve Bouwvereniging Rochdale* op, vernoemd naar de Engelse plaats Rochdale, waar in 1844 een groep wevers een verbruikerscoöperatie hadden opgericht: de *Rochdale Society of Equitable Pioneers*.

Het uitgangspunt van deze *Pioneers* was dat iedereen gelijke rechten had. De mechanisatie na de industriële revolutie veroorzaakte steeds meer armoede onder geschoolde handwerkers. Daarom besloot een groep koplopers een eigen winkel te openen waar ze levensmiddelen verkochten die men zich anders niet kon veroorloven. Met lessen uit eerdere mislukte pogingen tot samenwerking in het achterhoofd ontwierpen ze de nu beroemde *Rochdale Principles*. Het aanvankelijk karige assortiment van boter, suiker, meel en havermost werd snel uitgebreid en binnen korte tijd stonden ze bekend om hun onvervalste kwaliteitsproducten.



Gebeeldhouwde omlijsting van een poort in de oostelijke gevelwand van het Taco Mesdagplein. Deze poort uit 1888 gaf toegang tot de coöperatieve bakkerij De Toekomst. Afbeelding: KUNSTPUNT GRONINGEN.

Rochdale Principles

De Rochdale Principles vormen de basis voor de beginselen waarop coöperaties over de hele wereld zijn blijven werken. Ze zijn in 1844 door de Engelse Rochdale Society of Equitable Pioneers opgesteld en in de daaropvolgende jaren verder verfijnd en aangevuld:

- Open membership/ Open lidmaatschap: Iedereen kan lid worden, ongeacht klasse, geslacht of geloof.
- Democratic control (one man, one vote) / Democratische controle (één man, één stem): Dit is inclusief bedoeld. Mannen en vrouwen hadden gelijke kansen om aandelen in de winkel te kopen en hun stem uit te brengen.
- Distribution of surplus in proportion to trade / Verdeling van het overschot in verhouding tot de handel: Het grootste deel van de winst werd uitgekeerd aan de leden-consumenten, in verhouding tot hun transacties met de coöperatie. Dit wordt meestal dividend genoemd. Deze zogeheten 'divi' (dividend) werd het onderscheidende kenmerk van de Britse coöperatieve beweging en vond overal ter wereld navolging.
- Payment of limited interest on capital / Betaling van beperkte rente op kapitaal: De *Pioneers* wilden kapitaalinjecties adequaat belonen. Maar dit moest niet ten koste gaan van de uitkering aan de eigen leden. Er was dus geen enorm rendement voorzien voor geldschietters. Een ander onderscheidend element was dat de aandelen in de coöperatie tegen nominale waarde werden aangehouden, waarop rente werd betaald. Ze werden niet op de markt verhandeld.
- Political and religious neutrality / Politieke en religieuze neutraliteit: De *Pioneers* hechtten waarde aan hun neutraliteit omdat ze niet vereenzelvigd wilden worden met politieke radicalen of atheïstische en secularistische bewegingen.
- Cash trading / Handel in contanten: Men wilde voorkomen dat consumenten in het krijt kwamen te staan bij de winkeliers. Dit kwam voort uit eerdere ervaringen waar coöperatieve experimenten juist daarop waren stukgelopen.
- Promotion of education / Bevordering van onderwijs: De *Pioneers* richtten een speciaal fonds op voor de vorming en educatie van de leden en hun gezinnen.

Bijgewerkte versies van de beginselen werden door de Internationale Coöperatieve Alliantie overgenomen als 'Co-operative Principles'.

Boermarke als coöperatief fundament

De coöperatieve beweging in Noord-Nederland is in wezen geworteld in 800 jaar ervaring met thema's als gemeenschappelijk beheer en ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld binnen de Drentse Boermarken. Deze lokale vorm van coöperatief handelen voor het beheer van de heidecomplexen bestaat nog steeds met 87 lokale Boermarken. De Drentse Boermarken zijn zo bijzonder dat ze zijn opgenomen in de Nationale Inventaris Immaterieel Cultureel Erfgoed Nederland (Heringa 1982, 1996).

In de provincies Groningen, Drenthe en Friesland zijn coöperaties vooral op de zandgronden en in de Veenkoloniën succesvol geweest (Keuning 1933, Minderhoud 1935 en 1940, Foorthuis 1991, 1994). Ze organiseerden inkoop en productie van landbouw- en melkproducten. Rond 1920 vinden we in nagenoeg elk Drents dorp een coöperatieve melkfabriek. Daarnaast kende het Noorden tegen die tijd honderden lokale coöperaties voor vleesafzet, aardappelmeelverwerking, veevoeder- en kunstmestaankopen, stierenfok of landbouwkrediet (Bieleman, 2008).



De foto's in dit boek zijn een beeldverslag van het coöperatieve Festival, gehouden op 11 mei 2023, in het Groningse Hllum met 350 deelnemers.

Minder bekend en succesvol waren de coöperaties die door arbeiders werden opgericht om goedkoop te kunnen kopen of om zelf te gaan produceren. In 1888 werd in Groningen de 'Coöperatieve Productie- en Verbruiksvereniging De Toekomst UA' opgericht. Aanvankelijk had de coöperatie het financieel moeilijk want de plaatselijke bakkers verzetten zich tegen de nieuwe concurrentie. Desondanks kon de coöperatie zich handhaven en rond 1891 waren ze gevestigd met een vaste klantenkring in vooral de stad en Oost-Groningen en ontwikkelde het zich tot een financieel gezonde coöperatie met goed beheer. De Toekomst bleef actief tot 1967. Al in 1961 was ze opgegaan in COOP Noord dat in 1972 deel werd van de landelijke Coöperatie en in 2021 fuseerde met Plus.

Geert Reinders' Onderlinge bijstand

In onze regio trekt specifiek Geert Reinders de aandacht. Aan het eind van de achttiende eeuw richtte hij in Winsum de zogeheten *Sociëteit van Onderlinge Bijstand* op. Dit is de grondslag van het huidige Univé. Reinders had als antwoord op een prijsvraag een idee ingediend voor een verbeterde steekroede, waarmee op tijd hooibroeï kon worden geconstateerd. Door onvoorzichtigheid van een dienstmeid had Reinders één van zijn twee boerderijen door brand verloren. Net als veeziekten was brand voor een boer noodlottig. Het zette hem aan het denken en op 23 april 1794 richtte hij in Winsum de *Sociëteit van Onderlinge bijstand in gevallen van Brand* op met de bedoeling dat boeren zich op basis van solidariteit konden beschermen tegen de fatale gevolgen van brand door hooibroeï of blikseminslag. Hoewel de gedachte om zich te verzekeren veel ouder was – al in de 17de eeuw hield Johan de Witt zich bezig met risicoberekeningen – was een verzekering in de vorm zoals Reinders voorstelde voor ons land tamelijk nieuw. Zijn opzet kreeg al snel overal navolging.

Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs

De snelle expansie van vooral agrarisch getinte coöperaties werd veroorzaakt door het in 1905 opgerichte ministerie van Landbouw, Nijverheid en Handel dat door een fijn vertakt kennisnetwerk op het platteland creëerde. Hiervoor werden rijkslandbouwlerearen aangesteld, die op hun beurt weer verbonden waren met landbouwkundige laboratoria en kennisinstellingen. Aan de keukentafel haalden zij kennisvragen bij de boeren op en kwamen vervolgens met inhoudelijke en organisatorische adviezen (Sneller 1951, Foorthuis 1991 en 1994). Hiermee ontstond het beroemde Nederlandse landbouwkennissysteem 'Onderwijs, Voorlichting Onderzoek', kortweg OVO-drieluik genoemd. Het was een georganiseerde samenwerking tussen overheid, voorlichters en on-



dernemers, met als doel de innovatiekracht van de ondernemers te vergroten en zodoende de voedsellevering te garanderen. Dit concept lag aan de wortels van het enorme succes van de Nederlandse agrarische export dat tot vandaag aan duurt. Hier zien we dat een actieve en regisserende rol van de overheid juist ook een krachtige impuls kan geven. De gebundelde inspanning vanuit de drie OVO-pijlers vormt de historische inspiratie voor het initiatief van de Geert Reinders Stichting om de bestaande coöperaties bijeen te brengen om kennis te delen, krachten te bundelen, maar ook om de kennisinstellingen en de overheden te betrekken in hun proces van maatschappelijke innovatie.

Naast dit unieke OVO-drieluik was de sterke groei van de boerencoöperaties in de eerste helft van de 19^{de} eeuw ook te wijten aan externe omstandigheden, zoals de grote vraag naar landbouwproducten tijdens en na de Eerste Wereldoorlog. Parallel hieraan veranderde de landbouw van kleinschalig en zelfvoorzienend naar grootschalig en commercieel, wat de exportmogelijkheden en –volumes bevorderde (Bijman 2016).

1.2

● ACHTERUITGANG EN ○ NIEUWE BLOEI

Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw verdwenen niet alleen veel coöperaties in Nederland, maar ook de belangstelling en kennis van coöperatief ondernemen. Ingrijpende verandering in het aanbod, groeiende mobiliteit, een groeiende verzorgingsstaat, betere individuele scholing, schaalvergroting, groeiende wereldmarkt – dit zijn allemaal elementen die de interesse voor coöperatief ondernemen verschrompelen. Mede debet is het feit dat de afstand tussen de leden en het bestuur van grote coöperaties als AVEBE, Rabobank, Menzis, Univé of Friesland Campina erg groot werd. Leden voelden zich geen onderdeel meer van een coöperatie en ondervonden afstand tot de eigenlijke doelen van hun coöperatie. In Nederland leidde dat tot een verminderde interesse in coöperatief ondernemen, en op het gebied van de verbruikscoöperaties verdween het coöperatief ondernemen na de oorlog vrijwel geheel (Oosterhuis 2000).

Ook uit de onderzoekshoek is er weinig belangstelling voor de coöperatie. W.J.J. van Diepenbeek is een van de weinigen die na de Tweede Wereldoorlog een dissertatie wijdde aan de coöperatie: *De coöperatieve vereniging: coöperatie als maatschappelijk en economisch verschijnsel*. Hij definieert de coöperatie als een organisatie die zich 'hoofdzakelijk en meestal uitsluitend' toelegt op economisch-commerciële activiteiten voor de leden, die beheerder en eigenaar zijn (Van Diepenbeek 1990, 2-3). Hij sluit aan bij de meest voorkomende opvattingen over coöperaties, dat deze alleen een winstdoelmerk zouden kennen.

De Nationale Coöperatieve Raad (NCR) sluit zich hier expliciet niet bij aan. In een duiding van de wettekst (Burgerlijk Wetboek, 2:53¹) stelt de NCR: "Anders dan bij andere ondernemingsvormen gaat het bij een coöperatie nooit om het genereren van zo veel mogelijk winst. Het gaat een coöperatie primair om het voorzien in stoffelijke belangen van de leden. Dát staat voorop. Altijd. De leden bepalen op democratische wijze wat de coöperatie voor ze moet doen om deze meerwaarde te realiseren. Zij sluiten ook een overeenkomst met de coöperatie over het leveren aan of kopen van producten of diensten van de coöperatie. Het coöperatieve bedrijf moet economische continuïteit hebben, en dus winstgevend zijn. Winst maken is daarmee voor coöperaties een middel, geen doel."²

Nieuwe coöperatie

De laatste jaren wint het begrip 'nieuwe coöperatie' terrein. Het is nog niet helemaal duidelijk wat de betekenis daarvan is. Stichting GreenWish (2012) stelt dat het hierbij gaat om een multistakeholder coöperatie, die niet per se is gericht op één doelgroep.

Ten opzichte van de traditionele coöperaties is dit inderdaad een nieuw aspect. Van oudsher kennen de coöperaties een bepaalde typologie die is afgeleid van de aard van de leden. Vandaar werd een onderscheid gemaakt in

- **Werkerscoöperaties:** een onderneming waarvan 'de werkers' de leden en eigenaars zijn. Het kan daarbij gaan om werknemers of zzp'ers.
- **Producentencoöperaties:** een onderneming waarvan zelfstandige ondernemers, bedrijven of organisaties de leden zijn. Zij kunnen bijvoorbeeld activa delen, gezamenlijk inkopen en hun marketing en R&D delen. Ook producenten- of afzetcoöperaties vallen binnen deze groep, zoals we die kennen uit de land- en tuinbouwsector.
- **Consumentencoöperaties:** deze zijn opgericht door consumenten met het doel de prijs van producten of diensten te verlagen en/of de kwaliteit ervan te verhogen. In deze categorie passen ook de hedendaagse glasvezel- en energiecoöperaties, met dien verstande dat bij de laatste de consumenten vaak ook zelf de producenten zijn.

¹ <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/2017-01-01>

² <https://www.cooperatie.nl/informatie/wat-is-een-cooperatie/>. Geraadpleegd op 16-05-2023.

Ook GreenWish ziet de vernieuwing vooral “in de wereld van de duurzame energie, waar (lokale) overheid, bewoners en bedrijven gezamenlijk energie produceren, in- en/of verkopen en gebruiken. (...) Dat past bij de trend naar multi-stakeholder coöperaties die wereldwijd zichtbaar is in de nieuwe opleving van het oude coöperatieve model. Waren coöperaties vroeger vooral een bundeling van krachten van één schakel in de keten – consumenten, producenten, tussenhandel – nu komen juist de ketenpartners bij elkaar om samen een (kosten-)efficiënt, duurzaam en vaak ook sociaal alternatief te bieden voor de grote gevestigde partijen.” (GreenWish 2012).

De multi-stakeholder coöperatie laat een vernieuwing in het coöperatieve landschap zien. Hierin verenigen zich minstens twee verschillende groepen van belanghebbenden. Je spreekt dan niet meer van een homogene, maar van een heterogene groep leden met uiteenlopende en potentieel ook conflicterende belangen die zich in één onderneming verenigen. Daarmee gepaard gaat ook een inhoudelijke verbreding van één doel (economisch succes) naar meerdere (bevordering van sociale cohesie, leefbaarheid en duurzaamheid). Dit wordt aangeduid met multi-purpose coöperatie.

Ook dit leidt ertoe dat de homogeniteit van de ‘oude’ coöperaties steeds meer verdwijnt, temeer omdat de ‘oude’ coöperaties hun coöperatieve karakter gaandeweg kwijtraakten. Denk aan Friesland Campina, de Rabobank of de COOP-supermarkt. Recentelijk lijken ze zich opnieuw te bezinnen op het oppoetsen van hun coöperatie imago; deels misschien omdat dit goed in de markt ligt. Dit loopt enigszins parallel met het internationale decennium van de coöperaties, dat in 2012 werd uitgeroepen door de VN. In deze herbezinning op het coöperatieve karakter van belangrijke spelers zoals de Rabobank of Univé liggen ook kansen voor de coöperatieve beweging in Noord-Nederland. Het herontdekken van de lokale worteling als basis en duurzaam fundament van de organisatie is bijvoorbeeld voor Univé een belangrijke beleidsverandering.

1.3

-
-
-
-

WELBEGREPEN EIGENBELANG

Het korte overzicht in het voorgaande laat zien dat een coöperatie vanaf het eerste begin de doelstelling had om praktisch nut te realiseren, dat geworteld was in een sociaal geïnspireerde ideologie. Dat is bij de hedendaagse coöperaties nog precies zo. Ze streven naar de realisering van sociale én economische doelen. Na een investeringsperiode verwachten de leden doorgaans rendement te behalen. Het eerste idee ontstaat misschien uit een romantisch ideaal over samenwerking of de urgente noodzaak van een nieuwe maatschappelijke structuur, maar zonder een helder verdienmodel kom je nergens. Een combinatie dus van algemeen en eigen belang.



Met de definitie in het Burgerlijk Wetboek lijkt de nadruk komen te liggen op de economische- en winstfactoren. Maar dat zegt de wettekst stikt genomen niet. Een coöperatie heeft leden die klanten of leveranciers zijn van de coöperatie of er een andersoortig belang bij hebben. Zij willen er een bepaald – veelal economisch – voordeel uit halen, maar niet per se winst maken. Het winstoogmerk zou zelfs op gespannen voet kunnen staan met het economische voordeel. Er wordt ook een uitgesproken sociaal element van onderlinge solidariteit toegeschreven aan coöperaties. We moeten hier niet romantisch of idealistisch over doen. Het is een pragmatische en nuchtere aanpak van 'samen sta je sterker'. We zagen dit al terug in de naamgeving van de vroege coöperaties in de negentiende eeuw met namen als "Voor het welgemeend eigenbelang"; wat platter geformuleerd "ik help mezelf door goed samen te werken met jou..."

Ten opzichte van andere rechtsvormen biedt de coöperatie nog een paar andere voordelen die ongetwijfeld eveneens bijdragen tot de populariteit van dit type onderneming. Een coöperatie is relatief eenvoudig op te richten, zonder een vereist minimaal startkapitaal. Ook is het privévermogen van startende coöperatieve ondernemers goed beschermd, en bij een coöperatie U.A. (uitgesloten aansprakelijkheid) is er zelfs helemaal geen aansprakelijkheid. De voorwaarden voor toe- en uittreding zijn eenvoudig. De coöperatie mag, anders dan de vereniging, winst uitkeren aan de leden, zelfs zonder dat daarover eerst vennootschapsbelasting betaald moet worden.

1.4

DE INTERNATIONALE COÖPERATIEVE ALLIANTIE

De International Cooperative Alliance (ICA) komt op voor de belangen en het succes van coöperaties en biedt een wereldwijd forum voor kennis, expertise en gecoördineerde actie. Ze werd in 1895 opgericht om het coöperatieve model te promoten.

De ICA omschrijft een coöperatie als onderneming waarin mensen centraal staan. Ze is eigendom van en wordt gecontroleerd door en voor de leden om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en doelen te verwezenlijken. Een coöperatie functioneert op een democratische en gelijkwaardige manier. Of de leden nu klanten, werknemers, gebruikers of inwoners zijn, coöperaties worden democratisch bestuurd volgens de regel 'één lid, één stem'. Volgens de ICA hebben de leden evenveel stemrecht, ongeacht de hoeveelheid kapitaal die zij in de onderneming steken.

Een coöperatieve onderneming is niet alleen door economisch voordeel maar ook door waarden gedreven. Door eerlijkheid, gelijkheid en sociale rechtvaardigheid centraal te stellen, stellen coöperaties over de hele wereld mensen in staat hun economische toekomst in eigen hand te nemen. Omdat er geen aandeelhouders zijn, blijven de economische en sociale voordelen behouden voor de gemeenschappen waar ze gevestigd zijn. De winst wordt opnieuw geïnvesteerd in de onderneming of teruggegeven aan de leden.

Coöperatieve principes

Geïnspireerd door de 'Rochdale Principles' stelde de ICA de algemene coöperatieve beginselen op. Ze zijn bedoeld als richtsnoer aan de hand waarvan coöperaties hun waarden in de praktijk kunnen brengen.

1. Vrijwillig en open lidmaatschap: Coöperaties zijn vrijwillige organisaties die openstaan voor iedereen die bereid is de verantwoordelijkheden van het lidmaatschap te aanvaarden, zonder discriminatie op grond van geslacht, sociale afkomst, ras, politieke of religieuze achtergrond.
2. Democratische controle door de leden: Coöperaties zijn democratische organisaties die worden gecontroleerd door hun leden, die actief deelnemen aan de vaststelling van hun beleid en de besluitvorming. Gekozen bestuursleden zijn verantwoording verschuldigd aan de leden. In primaire coöperaties hebben de leden gelijk stemrecht (één lid, één stem) en ook coöperaties op andere niveaus zijn democratisch georganiseerd.³
3. Economische participatie van de leden: De leden dragen op billijke wijze bij aan het kapitaal van hun coöperatie en hebben er democratische zeggenschap over. Ten minste een deel van dat kapitaal is doorgaans gemeenschappelijk eigendom van de coöperatie. De leden ontvangen doorgaans een beperkte vergoeding, als die er al is, voor het kapitaal dat zij als voorwaarde voor hun lidmaatschap hebben ingebracht. De leden besteden de overschotten aan een of meer doelen ten bate van de coöperatie en haar leden.
4. Autonomie en onafhankelijkheid: Coöperaties zijn autonome zelfhulporganisaties die door hun leden worden gecontroleerd. Als zij overeenkomsten sluiten met andere organisaties, waaronder regeringen, of kapitaal uit externe bronnen aantrekken, doen zij dat op voorwaarden die de democratische controle door hun leden waarborgen en hun coöperatieve autonomie in stand houden.
5. Onderwijs, opleiding en informatie: Coöperaties zorgen voor onderwijs en opleiding voor hun leden, gekozen vertegenwoordigers, managers en werknemers, zodat deze effectief kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hun coöperatie. Ze informeren het grote publiek - met name jongeren en opinieleiders - over de aard en de voordelen van samenwerking.
6. Samenwerking tussen coöperaties: Coöperaties dienen hun leden op de best mogelijke manier en versterken de coöperatieve beweging door samen te werken via lokale, nationale, regionale en internationale structuren.
7. Zorg voor de gemeenschap: Coöperaties werken aan de duurzame ontwikkeling van hun gemeenschap door middel van beleid dat is goedgekeurd door hun leden.

³ Een primaire coöperatie is een coöperatieve vereniging met het doel om producten of diensten voor haar leden te verschaffen. Dit i.t.t. een secundaire coöperatie die bestaat uit twee of meer primaire coöperaties.



2



Terug van (nooit helemaal) weggeweest

- 2.1 Crises en marktfalen
- 2.2 Maar dit is niet het hele verhaal

2.1

CRISES EN MARKTFALEN

Het is hierboven al kort aangestipt: Coöperatief ondernemen is sinds begin deze eeuw weer helemaal iets van deze tijd geworden. De coöperatie is als ondernemingsvorm weliswaar nooit helemaal weggevoest, maar de laatste jaren stijgt het aantal nieuwe inschrijvingen explosief. Wetenschappers zien hierin een patroon, namelijk dat in tijden van crisis en complexe problemen en omwentelingen burgers en kleine ondernemers zelf het heft in handen nemen. De directe oorzaken liggen veelal in het doorgesloten marktdenken en privatiseringen, een terugtrekkende overheid en de afkalving van het traditionele middenveld. "Collectieve burgerinitiatieven zijn te beschouwen als een correctiemechanisme voor het falen van zowel markt als overheid." (Interview met hoogleraar Tine de Moor, NRC, 2017)

In zo'n situatie ontstaan er tal van initiatieven zoals we die ook momenteel in de herleving van het coöperatieve werken zien (zie ook de paragraaf Nieuwe coöperatie). In het neoliberalisme beperken marktpartijen zich tot rendabele verdienmodellen en overheden tot hun kerntaken. Burgers springen in het gat en nemen het heft in eigen hand, bijvoorbeeld met het oprichten van een consumentencoöperatie voor de inkoop van energie, zorgverzekeringen of glasvezel, van een lokale onderneming voor de exploitatie van maatschappelijk vastgoed of van een broodfonds door en voor zzp'ers.

De Moor beaamt dat deze institutionele revolutie als eerste plaatsvindt buiten de grote steden. "En dat is ook logisch, want daar wordt marktfalen het eerst gevoeld. Er is onvoldoende kritische massa om een functionerend kinderdagverblijf of ouderenzorginstelling te laten draaien. Of een supermarkt. Dan gaan burgers zelf dingen doen." (NRC, 2017)

Dit past in een historisch proces. Al vanaf de middeleeuwen en de vroegmoderne geschiedenis zien we immers dat burgers heel goed in staat zijn om zelf hun instituties op te richten en te beheren, zonder al te veel bemoeienis van bovenaf. Op velerlei gebied richten ze collectieven op om de gaten die staat en markt laten vallen, op te vullen. Of de huidige initiatieven veerkrachtige, duurzame instituties zullen blijken, is afhankelijk van een goed (historisch en cultureel) begrip van hun werking.



2.2

● MAAR DIT IS NIET HET HELE VERHAAL

De redenen hierboven verklaren nog niet waarom juist nu zoveel nieuwe coöperaties worden opgericht. Wat brengt mensen ertoe om taken te gaan uitvoeren die voorheen waren toebedeeld aan overheid of markt? Is dit alleen een reactie op de crisis vanaf 2008? Als je goed kijkt dan zie je dat dit niet helemaal klopt. Het is niet alleen de huidige crisis, maar ook het falen van de markt en de terugtrekkende overheid die zet de burgers aan tot zelforganisatie. En dan vooral daar waar lokale tradities en de lokale cultuur dit versterken. Dit maakt dat we de grote stijging van de coöperaties dan ook vooral in het Noorden zien, waar dit is ingebed in de eigen cultuur en lange ervaring.

En daar is nog iets anders. Het ontstaan of de toename van coöperaties gaan bijna altijd hand in hand met ingrijpende maatschappelijke verandering. De agrarische en industriële revolutie rond het einde van de 18de eeuw, de bevolkingsgroei, urbanisatie en industrialisatie rond het 'fin de siècle' en ten slotte nu weer, met de digitale revolutie rond het einde van de 20ste eeuw. De impact van de wereldwijde toegang tot informatie, de inzet van slimme apparaten en big data en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten die hierdoor mogelijk worden zijn inderdaad uniek, evenals de snelheid waarmee de veranderingen zich voltrekken. Dit gaat gepaard met een andere verandering die zich veel geleidelijker heeft voltrokken, maar wel mede heeft geleid tot een nieuwe ervaring van het coöperatiemodel. Vanaf de jaren '70 van de vorige eeuw zien we een langzame uitholling van het maakbaarheidsdenken, met zijn geloof in planning en de rol van de centrale overheid. Geworteld in het Nederlandse poldermodel is dit geëvolueerd naar decentralisatie, taakverschuivingen, zelfsturing en een brede maatschappelijke trend naar nieuwe onderhandelings- en samenwerkingsmodellen. En dan is het de coöperatie een bedrijfsvorm die past als geen ander. Met de combinatie van maatschappelijke en economische doelen en als initiatief vanuit het maatschappelijk middenveld vormt de coöperatie een 'derde weg' waarin overheid, markt en samenleving elkaar vinden.

Weet je de samenwerking tussen de leden goed te organiseren, zowel in maatschappelijk als in bedrijfsmatig opzicht, kun je winst maken én waarde toevoegen voor je leden – en in het verlengde daarvan ook voor de gemeenschap waarin de coöperatie opereert.

Naast de praktische voordelen van de coöperatieve onderneming zijn er echter ook meer filosofisch-ethisch getinte duidingen. Het is natuurlijk altijd lastig om iets te zeggen over de tijd waarin je zelf leeft. Maar je kunt de tijdgeest wel proberen te duiden. Zoals Herman Wijffels doet als hij stelt dat we in onze huidige tijd op verschillende gebieden vastlopen omdat we ons grotendeels nog steeds organiseren zoals we het in het industriële tijdperk deden: "top-down en begrensd door de natiestaat". Hij ziet onze tijd als een "periode van 'verpoping': een transformatie naar wat wellicht de geschiedenis zal ingaan als de kennis- of informatiesamenleving." (Wijffels in Trouw van 7 juli 2014). Een hoger kennisniveau met emancipatoire effecten deed ons belanden in een individueel bepaald leven. Maar nu, aldus Wijffels, hebben we een nieuwe fase van het individualisme bereikt, waarin we netwerken gaan vormen die ons toestaan talenten en creativiteit ten volle te benutten. "We leven op een kruispunt in de geschiedenis en moeten samen vormgeven aan een volgende manier van leven en werken. Daarbij gaat het niet over een kleine mutatie, maar over radicaal nieuwe manieren om de samenleving in te richten" (id.). In de volgende hoofdstukken gaan we daar verder op in als we zoeken naar een rijke operationele context voor de lokale coöperaties in de (te) complexe wereld van vandaag.

3



De context

- 3.1 Van sturing naar samenwerking
- 3.2 Kwesties rond de kerntaken van de overheid
- 3.3 Triple en quadruple helix

3.1

VAN STURING NAAR SAMENWERKING

We starten dit hoofdstuk met een korte review over sturings- en samenwerkingsconcepten tussen overheid en partners in markt, onderwijs en samenleving. Vanaf de industriële revolutie aan het einde van de 19de eeuw met de uitdijende takenpakketten van de overheid zien we een stapsgewijze verandering in de verhouding tussen overheid, markt, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen, soms in bilaterale en trilaterale relaties en de laatste tijd vooral in de zogeheten quadruple helix. In deze paragraaf worden de verschillende concepten in vogelvlucht verkend, om een beter inzicht te verschaffen in hoe we in de huidige samenwerkingsrelaties zijn beland.

Sturingsconcepten

De veranderingen worden weerspiegeld in de sturingsfilosofie die we in democratische samenlevingen aanhangen. Historisch kan je deze indelen in drie grote stappen: de 'bureaucratie', het 'New Public Management' en de 'New Public Governance'.

Bureaucratiemodel

Het bureaucratiemodel gaat terug op de socioloog Max Weber die eind 19de eeuw dit sturingsmodel beschreef als de meest efficiënte, rationele en eerlijke manier om menselijke activiteiten te organiseren. Afwegingen vinden plaats op basis van regels en zakelijke argumenten. Voor iedereen gelden dezelfde procedures. Taakspecialisten in het ambtelijk apparaat functioneren in een hiërarchische structuur met stabiele formele regelgeving en procedures. In de 20de eeuw werden dit de organisatieprincipes van het gestaag groeiende overheidsapparaat. En ook nu nog vormen ze de basis voor grote organisaties in bedrijfsleven en (semi)overheden, met efficiëntie, integriteit en professionaliteit als positieve kenmerken.



New Public Management (NPM)

Het bureaucratistische concept kan leiden tot de uitwassen van een doorgeslagen bureaucratie (de 'paarse krokodil'). Regels gaan een eigen leven leiden, worden doel in plaats van middel en daarom blindelings toegepast. Het systeem verzelfstandigt en is juist niet meer doelmatig, doeltreffend en rechtvaardig. Als reactie hierop ontstond in de jaren 1980 en '90 de visie van het 'New Public Management' (NPM). De sturingsmethodes van het NPM zijn gebaseerd op wat in het bedrijfsleven als succesvol werd gezien. De publieke organisatie wordt dan ook gerund als een bedrijf: zuinig, efficiënt en effectief. Op deze criteria worden overheden en publieke diensten en agentschappen ook afgerekend. De publieke dienstverlening wordt gezien als 'producten' die aan de burger als 'klant' geleverd worden.

New Public Governance (NPG)

De vergelijking tussen een commercieel bedrijf en een overheid gaat echter om diverse redenen niet op, al was het alleen al vanwege ontbrekende concurrentie. Bovendien gaat de eenzijdige nadruk op kostenefficiëntie, o.a. met grootschalige uitbesteding van 'publieke' taken, vaak ten koste van kwaliteit, gelijkheid en rechtvaardigheid. Als reactie hierop vatte een nieuw concept voet: de 'New Public Governance' (NPG). Het gaat o.a. uit van Manuel Castells' 'network society'. Castells verstaat hieronder flexibele netwerken van kleine, decentrale eenheden: individuen, bedrijven en bedrijfjes die veranderlijk zijn en zich goed kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden. Zulke netwerken kunnen vaak effectiever werken dan een grote onderneming. In zo'n maatschappij is de overheid slechts één van de actoren: niet boven de samenleving, maar midden in het netwerk. Daarin groeperen zich verschillende actoren rond complexe (beleids)vraagstukken. Willen zij tot een oplossing komen moeten zij samenwerken en hun informatie, kennis en middelen met elkaar delen.

Angelsaksisch en Rijnlands model

De genoemde sturingsmodellen hebben raakvlakken met de economische principes van het Angelsaksische en Rijnlandse model, waarbij deze twee echter niet aan een bepaalde overheidssturing gekoppeld zijn. In het Angelsaksische model is marktwerking het leidend principe. Bedrijven worden zo min mogelijk belemmeringen in de weg gelegd. In en tussen organisaties overheersen hiërarchische verhoudingen. In het Rijnlandse model wordt gestreefd naar consensus. Dit veronderstelt bereidheid en vermogen tot samenwerking tussen overheid, werkgevers en werknemers, en in het verlengde hiervan ook met maatschappelijke belangenorganisaties.

3.2

● KWESTIES ○ ROND DE KERNTAKEN ○ VAN DE OVERHEID

In een bureaucratie is de vraag wat nu eigenlijk overheidstaken zijn en wat aan de markt of andere maatschappelijke partijen kan worden overgelaten niet relevant. Deze vraag doet zich pas voor als er sprake is van NPM (uitbesteding) en NPG (samenwerking). We zien op dit moment verschijningsvormen van beide – of eigenlijk van alle drie, want het bureaucratische model is er immers ook nog – concepten. Het gaat steeds om de vraag wat de kerntaken zijn van de overheid en wat niet.

In het recente verleden kijken zijn er een aantal rapporten en publicaties verschenen die hier nader op ingaan. Als eerste stellen we hier het rapport 'Het borgen van publiek belang' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (hierna WRR) uit 2000 aan de orde. Twee vragen worden daarin in eerste instantie onderscheiden:

- De 'wat'-vraag: welke maatschappelijke belangen zijn volgens de overheid publieke belangen en moeten derhalve door de overheid worden behartigd?
- De 'hoe'-vraag: op welke wijze worden vervolgens de publieke belangen behartigd en wie draagt de operationele verantwoordelijkheid hiervoor?

Vervolgens maak de WRR een onderscheid tussen publieke en maatschappelijke belangen. Het gaat het om maatschappelijke belangen als hun behartiging voor de samenleving als geheel gewenst is (treinvervoer, onderhoud van dijken en infrastructuur, openbare verlichting, armoedebestrijding etc.). Publieke belangen zijn altijd maatschappelijke belangen, maar omgekeerd geldt dit niet. Er is pas dan sprake van een publiek belang als de overheid zich de behartiging van een maatschappelijk belang aantrekt op grond van de overtuiging dat dit belang anders niet goed tot zijn recht komt" (WRR 2000, p. 20).

Indien de overheid bepaalde maatschappelijke belangen kwalificeert als publieke belangen dan wil zij deze belangen door middel van beleid verankeren. Daarmee komt de Raad bij de vraag die centraal staat in het rapport: hoe pakt

de overheid dit aan? Aangezien de behartiging van publieke belangen per definitie nooit geheel aan private partijen kan worden overgelaten kan de operationalisering volgens de WRR op de volgende manieren worden vormgegeven:

- Meerdere concurrerende private partijen onder regie van de overheid;
- Private partijen aan wie de behartiging wordt uitbesteed;
- Uitvoering door de overheid onder directe ministeriële verantwoordelijkheid;
- Inschakeling van zelfstandige bestuursorganen.

Een netwerkoplossing zoals eerder hierboven geschetst behoort niet tot de genoemde mogelijkheden. De door de Raad genoemde 'eindverantwoordelijkheid' staat op gespannen voet met de notie van de overheid als één van de spelers *binnen* een netwerk en niet *boven* de partijen.

Een andere belangrijke publicatie in dit kader is het SER-advies van 2010 aan de Tweede Kamer: 'Overheid en markt: het resultaat telt'. De SER definieert publieke belangen als "belangen waarvan de behartiging voor de samenleving als geheel wenselijk is en die de politiek zich om deze reden aantrekt. Het is uiteindelijk aan de democratisch gelegitimeerde organen van de politiek om de publieke belangen te bepalen." Vervolgens benoemt de SER een aantal instrumenten om deze publieke belangen te borgen, waaronder zelf doen (productie, distributie door overheid, bijvoorbeeld door departementen of zelfstandige bestuursorganen), inkopen via aanbesteding, normeren (wetgeving, regulering, vergunningen, handhaven), subsidies en andere. Ook in dit advies is geen rol weggelegd voor de overheid als één van de spelers binnen een netwerk.

In 2012 verscheen het rapport 'Loslaten in vertrouwen: naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving', opgesteld door de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB). Ging het tot dan vooral om de verhouding tussen de overheid en marktpartijen, in dit rapport wordt expliciet 'de samenleving' erbij betrokken. Dit past in de (politieke) trend waarbij taken en verantwoordelijkheden verschuiven naar de samenleving. De ROB argumenteert: het geloof in de markt als de plaats waar complexe problemen in een spel van vraag en aanbod het beste kunnen worden opgelost is aan erosie onderhevig. Tegelijk verdwijnt het vertrouwen dat de overheid veel van die taken weer kan terugnemen. Dit leidt tot het pleidooi om burgers meer verantwoordelijkheid te laten nemen voor de publieke zaak. De ROB zegt: "Uiteindelijk gaat het erom de vitaliteit en veerkracht van de samenleving aan te spreken. Dat vraagt om een andere overheid met een andere rolopvatting. Een overheid die de randvoorwaarden schept voor een ordentelijk maatschappelijk verkeer, waarbij de sa-

menleving zelf vormgeeft aan de invulling en uitvoering van de eigen en gedeelde belangen." Wil dit werken moeten "de domeinen van markt en samenleving adequaat functioneren en onderling met elkaar in balans zijn. De drie domeinen moeten daar worden ingezet waar hun logica en eigenschappen winst kunnen opleveren."

Volgens de ROB moeten zowel de politiek als het ambtelijk apparaat een omslag maken. Politici moeten daadwerkelijk ruimte geven aan particulier initiatief en niet te veel blijven vasthouden aan formele macht en het politieke primaat. Politici en bestuurders moeten leren loslaten, durven zeggen dat de overheid niet overal over gaat. Voor ambtenaren geldt dat zij "meer de procesbegeleider moeten worden die met betrokkenen en belanghebbenden – waaronder het politieke bestuur – toewerken naar een duidelijk omschreven doel en de daar aan verbonden noodzakelijke interventies."

De Raad waarschuwt ook voor "de vaste drie valkuilen van de overheid wanneer het initiatieven vanuit de samenleving betreft", namelijk:

- Overvragen van vrijwilligers,
- Overnemen van het initiatief
- Overspoelen van het initiatief met procedures en regels.

TRIPLE EN QUADRUPLE HELIX

Parallel hieraan voltrekt zich de gedachtevorming over samenwerking in een triple en in een quadruple helix. Beide zijn concepten gericht op innovatie en waardecreatie.

Het triple helix concept werd in de jaren 1990 ontwikkeld door Henry Etzkowitz en Loet Leydesdorff. Het is gebaseerd op de interacties tussen kennisinstellingen (nieuwe kennis door fundamenteel en toegepast onderzoek), bedrijfsleven (productie van goederen en genereren van economische groei) en overheden (wetgeving en controle). Er is sprake van bilaterale en trilaterale samenwerking in wisselende samenstelling van deze drie partners. Waar alle drie spelers samenwerken ontstaan optimale voorwaarden voor innovatie in een op kennis gebaseerde economie. Naarmate de interacties binnen deze driehoek toemenen, leert elke speler elementen van de andere beter kennen en deels overnemen, waardoor uiteindelijk hybride kenmerken binnen de afzonderlijke instellingen kunnen ontstaan.

Het model van de quadruple helix voegt hier als vierde partner het maatschappelijk middenveld aan toe, als degenen die innovaties toepassen en gebruiken. Hasche e.a. (2019) stellen echter dat de vierde helix complexer is. Ze bestaat uit *zowel verschillende gebruikers* (waaronder ook weer de triple helix-actoren) *als het maatschappelijk middenveld*. Volgens hen moet je, om de complexiteit van het viervoudige helixmodel te begrijpen, deze vierde partner zien als een geheel van de vier spelers die samen maatschappelijke waarde creëren. Deze visie heeft geen overhand gekregen. Vandaag duiden we de quadruple helix doorgaans aan als markt, overheid, kennisinstellingen en burgermaatschappij.

Carayannis e.a. (2014) voegen hier nog aan toe dat, anders dan voor de samenwerking in de triple helix, de quadruple helix alleen in een democratische context kan functioneren. Een triple helix is denkbaar ook zonder een democratische basis. Want ook in niet-democratisch regimes kunnen de drie spe-

lers samenwerken. Daarentegen is de samenwerking in een quadruple helix in een niet-democratische samenleving per definitie onmogelijk, omdat de coöperatie tussen de actoren van de vierde partner juist gestoeld is op vrije meningsvorming en deliberatie die kenmerkend is voor een democratie. Om het functioneren van een quadruple helix te beoordelen zou je daarom moeten kijken naar (1) de mate van pluralisme, diversiteit en heterogeniteit in kenniscreatie- en innovatieprocessen; en (2) de vitaliteit, dynamiek en connectiviteit van netwerken. Pluralisme in de kennisproductie correspondeert in hun opvatting met politiek pluralisme in een democratie.

Veel onderzoek naar triple helix

We zien in de literatuur veel onderzoek naar het functioneren van de triple helix. Hierbij gaat het vooral om de samenwerking in publiek-private partnerschappen, de zogeheten PPS (publiek-private samenwerking). Deze samenwerking wordt meestal toegepast bij grootschalige ruimtelijke opgaven met omvangrijke investeringen. De publieke en private partij(en) gaan een samenwerking aan voor een langere termijn om een opgave te realiseren. Scope en output zijn afgebakend: de realisatie van publieke voorzieningen aan de ene kant en commerciële exploitatie aan de andere kant. Daarbij wordt een risico-verdeling afgesproken waarbij ieder doet waar die goed in is en waarbij ieder het risico draagt wat bij de betreffende partij hoort.

Ook bij technologische innovaties wordt vaak voor samenwerking in een triple helix gekozen, waarbij hier de taak voor de kennisinstellingen prominenter is dan bij bouwopgaven. Denk aan onderzoek en ontwikkeling van innovatieve producten in de verschillende 'technology readiness levels' van fundamenteel en toegepast onderzoek naar laboratoriumtesten en de ontwikkeling van prototypes en tenslotte productie en marktintroductie. Veel centres of expertise zijn rondom deze stappen georganiseerd.

Nauwe interpretatie van quadruple helix

Bestaand onderzoek naar de quadruple helix wordt meestal toegespitst op de samenwerking tussen een lokale overheid en burgers in de positie van vrijwilligers. Een van de recente voorbeelden is het onderzoek van Hiska Ubels naar lokaal burgerinitiatief voor verhoging van de leefbaarheid in krimpregio's. Zij komt tot de conclusie dat de primaire eindverantwoordelijkheid voor de lokale leefbaarheid en het welzijn van alle burgers te allen tijde bij de betrokken gemeenten hoort te blijven liggen, ook als er sprake is van tijdelijke en succes-



volle verschuivingen van zeggenschap naar groepen inwoners. Zeggenschap van burgers wordt op één lijn gezet met zelfsturing. Voor een succesvolle zelfsturing worden vijf voorwaarden geïdentificeerd:

1. Een sterk missiegevoel van betrokken vrijwilligers;
2. Bekwame vrijwilligers met leiderschapskwaliteiten;
3. Actieve ondersteuning vanuit de gemeenschap;
4. Allianties met institutionele spelers;
5. Een effectief businessmodel voor het bereiken van vastgestelde doelen;
6. Een legitieme representativiteit.

Voor de criteria 4 en 5 zijn voor een werkende quadruple helix in de eigenlijk betekenis van belang. Ze worden echter in het onderzoek van Ubels niet nader aan de orde gesteld. Wel wordt benadrukt dat gemeenten toegerust en bereid moeten zijn om dergelijke initiatieven *blijvend* te ondersteunen. Het is dus niet voldoende om een initiatief aan te schuiven en daarna 'los te laten' als het eenmaal loopt of ijkt te lopen. Dit leidt tot de ogenschijnlijk 'paradoxale' situatie dat gemeentelijke betrokkenheid zowel voorwaarde als belemmering kan zijn voor een hogere mate van burgerzelfsturing in lokale leefbaarheidskwesties.

Deze paradox wordt ook door andere auteurs genoemd, bijvoorbeeld in "Open stad", een onderzoek naar 14 Amsterdamse en Groningse cases, waarin het ging om de vraag hoe je als actieve burger kunt participeren in stadsontwikkeling. "De meest belangrijke conclusie is dat open stadsontwikkeling – paradoxaal genoeg – om vrij sterke sturing vraagt. Wil je als gemeente het concept van een open stad betekenis geven, dan met je dus aan de bak én betrokken blijven." (<https://www.platform31.nl/publicaties/open-stad-werken-aan-duurzame-en-democratische-steden>).

Van paradox kan echter alleen dan sprake zijn wanneer de betrokkenen er oorspronkelijk van uitgingen dat een initiatief na een succesvolle aanloopperiode zonder deelname van de gemeente zou kunnen of moeten worden gecontinueerd. We zien dus een vernauwing van de quadruple helix tot 'burgerinitiatief', die gepaard gaat met een letterlijke invulling van 'loslaten' door de overheid.

4



Coöperaties van vandaag

- 4.1 Vernieuwingen in de coöperatieve samenwerking
- 4.2 Deelname vanuit een gemeente?
- 4.3 Nieuwe lokale coöperaties
- 4.4 Gebiedscoöperaties
- 4.5 Lessons learnt
- 4.6 Koepelcoöperaties
- 4.7 De waarde van een gebiedscoöperatie

4.1

VERNIEUWINGEN IN DE COÖPERATIEVE SAMENWERKING

In het onderzoek van Ubels komt een aantal doorslaggevende factoren voor het succes van samenwerking tussen burgers en overheid aan de orde:

1. "Firstly, if and how decision making roles shift", hetgeen van politieke wil, organisatiestructuren en vaardigheden van ambtenaren afhankelijk is.
2. "Besides it is important that new governance modes have been further incorporated in the municipality's organisation structure and in processes of policymaking and in doing so facilitated the development of relevant skills among civil servants and stimulated civic initiatives."
3. De aanwezigheid van intermediaire actoren, 'brokers', die door hun interventies de (informele) institutionalisering van de veranderende verhouding tussen overheid en burgers ondersteunen.

Hierin missen vanuit ons perspectief nog twee andere componenten:

4. De verbreding van 'burger' naar volwaardige quadruple helix zoals eerder geschetst, dus met inbegrip van de vele facetten en kennis die je als burger kunt incorporeren of vertegenwoordigen.
5. De veranderingen die voor deze vorm van samenwerking nodig zijn bij alle vier partijen, zowel op organisatorisch als op medewerkers- en/of individueel kennisniveau.

Tegen deze achtergrond is de toename van coöperaties, recentelijk veelal burgercoöperaties, een interessante ontwikkeling. Van oudsher kennen we vooral coöperaties in de agrarische, financiële en verzekeringssector. De groei aan coöperaties is vooral te danken aan de opkomst van andere sectoren zoals zorg, energieproductie en publieke dienstverlening. Ook zelfstandige professionals zoeken samenwerking in coöperatief verband, om zodoende gezamenlijk te kunnen professionaliseren en een marktspeeler te kunnen worden. Veel van deze initiatieven kennen ook een sterke sociaal-maatschappelijke

component. Freise en Zimmer (2019) refereren hieraan wanneer zij de rol van coöperaties bij de uitvoering van publieke taken zoals onderhoud van openbare ruimte, reinigingsdiensten voor publieke ruimten of conciërge-services op de sociale woningmarkt. Zij stellen dat dit concept succesvol is voor de verbetering van de leefbaarheid en bovendien nieuwe werkgelegenheid met professionaliseringskansen creëert voor (langdurig) werklozen. Maar ze plaatsen ook een kanttekening: "Allerdings erwiesen sich nach Auslaufen der finanziellen Förderung diese Angebote in der Regel als nicht mehr tragbar und wurden zum größten Teil eingestellt." (Id.) Dit laat zien dat overheden hun eigen rol in dergelijke coöperaties niet opvatten als een structurele. Zij gaan ervan uit dat je coöperaties, ook al hebben zij een duidelijke maatschappelijke meerwaarde, na een aanloopperiode kunt 'loslaten' en dat het businessmodel ook zonder publieke middelen kan functioneren.

Naast ondernemers organiseren zich ook consumenten, werknemers of zelfs hele organisaties in een coöperatie. Een voorbeeld voor het laatste zijn de gebiedscoöperaties. (Zie meer hierover in de paragraaf Gebiedscoöperaties). De partners in deze nieuwe vorm van coöperatie zijn de vertegenwoordigers van de regionale quadruple helix: ondernemers, studenten, docenten en onderzoekers (mbo, hbo en wo), inwoners en (semi)overheidsinstellingen. Samen stellen zij hun regionale agenda op, met een werkprogramma dat relevant is voor de regionale innovatie. Dit levert het kader voor toegepast onderzoek dat de regionale stakeholders nieuwe kennis en inzichten verschaft die zij daarna in de praktijk toepassen, testen en verbeteren. Uiteindelijk ontstaan hieruit nieuwe ontwikkelings- en verdienmodellen voor de regio. In Noord-Nederland was het hun eerste instantie te doen om de vele kleinere mkb'ers in de regio die via een coöperatieve onderneming de kans krijgen om samen nieuwe businessideeën en -modellen te ontwikkelen. Maar bovenal wilden zij als motor fungeren voor integrale regionale ontwikkeling, welvaart en welzijn.

De meeste lokale en regionale overheden zijn (en worden voorlopig) zelf geen lid van de coöperatie maar zij hebben deze beweging in hun collegeakkoorden omarmd en versterkt: meer zeggenschap, verantwoordelijkheid en partnerschap met en tussen partijen in de samenleving – in je rol als burger en als professional. Niet alleen publiek, niet alleen markt, niet alleen onderzoek en niet alleen samenleving, maar ingrediënten van dit alles bij elkaar in een nieuwe regionale onderneming. Hiermee wordt een brug geslagen tussen de oude en de nieuwe economie – duurzaam, circulair, inclusief, coöperatief. Dit maakt een gebied veerkrachtig en toekomstbestendig, op economisch en op sociaal gebied.

Dergelijke vormen van quadruple helix samenwerking in een coöperatie of een andere vorm van vereniging waarin de overheid, veelal een gemeente, participeert, roepen vragen op die verschillend van aard zijn:

- Bestuurlijk – Hoe richten wij onze governance in?
- Organisatorisch – hoe vernieuwen we onze organisatiestructuren zodat we optimaal aan een coöperatieve samenwerking kunnen bijdragen? Welke veranderingen en welke kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig?
- Financieel – welke verdienmodellen passen bij dergelijke heterogene coöperatieve doelen, hoe maken we ons businessmodel financieel duurzaam en wie draagt wat hieraan bij?



4.2

DEELNAME VANUIT EEN GEMEENTE?

Vanuit de invalshoek van de gemeentelijke overheid zijn komen een aantal vragen naar voren, zoals:

- Niet alle opgaven zijn geschikt voor de uitvoering binnen een gebiedscoöperatie. Welke maatschappelijke belangen kwalificeert de gemeente als publieke belangen waar zij beleid voor wil formuleren?
- De gemeente heeft een voorwaardenscheppende rol. Op welke wijze vult de gemeente deze in of zou zij deze kunnen invullen?
- Op welke wijze wordt bepaald welke trede in de zogenaamde participatieladder wordt gekozen?
- Hoe verhoudt de gekozen nieuwe rol van de gemeente zich tot de beginselen voor behoorlijk bestuur zoals democratische legitimiteit, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid?
- Hoe ziet de gemeente haar nieuwe rol en haar verhouding tot burgers, ondernemers en andere belanghebbenden in haar regio?
- Wat betekent deze rolopvatting voor de gemeente, welke organisatorische en praktische gevolgen heeft dit voor de daar werkzame professionals, en hoe vullen zij hun nieuwe rol in?

Het antwoord op deze en andere vragen is doorslaggevend voor de manier waarop een gemeente of andere overheidsorganen deelnemen aan een coöperatie of deze in een andere vorm faciliteert.

4.3

NIEUWE LOKALE COÖPERATIES

Het is eerder al een paar keer aan de orde geweest: de coöperatieve vereniging bevindt zich in een ingrijpend vernieuwingsproces. In dit hoofdstuk komen enkele voorbeelden aan de orde die hiervoor exemplarisch zijn: het zijn burgers en ondernemers die zich inzetten voor het welzijn van velen en ze werken als multi-purpose en vaak ook multi-stakeholder ondernemingen (zie de paragraaf Terug van (nooit helemaal) weggeweest voor meer informatie). Lees hieronder over enkele van deze coöperaties. Wie zijn zij, waar zetten zij zich voor in en hoe werken zij?

Coöperatie Agricycling en Grondcoöperatie Rijkdom

Agricycling is een coöperatie die werd opgezet zodat boeren en overheden gezamenlijk verantwoordelijkheid kunnen nemen voor een duurzamere landbouw. Zij willen kringlopen sluiten door lokale groene reststromen om te zetten in compost en dit weer in de bodem te brengen. Daarmee verbeteren ze de gezondheid en vruchtbaarheid van de bodem. De coöperatie startte in 2021 in Súdwest-Fryslân. Twee initiatiefnemers richtten de coöperatie op. Vrij snel sloten zich twaalf nieuwe landbouwers hierbij aan. Hun doel: niet de landbouw, maar de hele samenleving circulair maken. Deze vorm van recycling geeft bedrijven extra verdien capaciteit en versterkt ook hun maatschappelijke waarde. Op die manier kunnen melkveebedrijven een antwoord geven op opgaven rondom milieu, klimaat, biodiversiteit, stikstof en natuurontwikkeling.

De onderliggende vraag is hoe je ecologische diensten kunt verwaarden, zodat ze een economische factor van je bedrijf worden. Boeren bevinden zich in een wurggreep tussen de financiële noodzaak om te intensiveren en de maatschappelijke wens om te extensiveren, bijvoorbeeld in veenweidegebieden. In het ideale geval kan de landbouw niet alleen voor voedsel zorgen, maar ook voor de recycling van alle groene reststromen (zeg maar: afval). Op die manier leveren boeren ook ecologische diensten zoals weidevogelbeheer, biodiver-

siteit en landschap. Maar alleen voor de voedselproductie worden ze betaald. Voor de ecosysteemdiensten (bijna) niet.

Wil je een alternatief, circulair systeem realiseren, dan kom je al snel bij de landbouwbodem terecht, want een gezonde bodem is de basis voor de opslag van CO₂, waterberging, weidevogelbeheer, biodiversiteit en uiteindelijk ook weer voor gezond voedsel. Op die manier krijg je de kringloop rond van reststromen tot een nieuwe grondstof zoals graan en aardappelen, maar ook melk en vlees. Voedsel van een gezonde bodem is bovendien rijk aan natuurlijke nutriënten, zonder dat je kunstmatige en belastende nutriënten zoals kunstmest en krachtvoer van buitenaf hoeft toe te voegen. Dit zou meteen ook kunnen helpen bij de oplossing van het stikstofprobleem.

De coöperatieleden zien dit niet als een idealistisch vergezicht. Voor hen gaat het om de economische waardering van ecologische waarden. Het verdienmodel werkt dus op twee fronten. Aan de ene kant het recyclingproces met een duurzame verwerking van reststromen, volledig gericht op het optimaal bedienen van de bodem. Daarmee bereik je een bestaande markt en ben je onafhankelijk van subsidies. Aan de andere kant de verwaardering van de maatschappelijke diensten, door de verbetering van de bodemkwaliteit met CO₂-credits, waterberging, herstel van biodiversiteit en onder de streep de bijdrage aan een circulaire samenleving. De waardering hiervoor is nog onderhevig aan verder onderzoek en maatschappelijke convenanten.

Voor een vliegende start zijn de coöperatieleden op zeven bedrijven begonnen met de compostering van berm- en slootmaaisel. De coöperatie wil deze aanpak verder uitrollen in Noord-Nederland. De zes agrarische natuurcollectieven in Friesland hebben al positief gereageerd en zullen nu hun boerenachterban enthousiasmeren.

Daarnaast hebben zij een tweede coöperatie opgezet: de Grondcoöperatie Rijkdom, die zich richt op een grondfonds waarvan de boer 51 procent van de aandelen heeft en de rest wordt ingelegd door particuliere beleggers. De coöperatie verbindt boeren en private investeerders om samen grond aan te kopen. Voor boeren alleen is het kopen van extra grond duur. Om die uitgave terug te verdienen zouden ze de grond in principe intensief moeten bewerken, bijvoorbeeld met aardappelen of bloembollen. Maar dat willen ze juist niet. In tegendeel. Vanwege weidevogelbeheer en het leveren van ecosysteemdiensten willen ze juist extensiveren. Dat betekent dat ze kruidenrijk grasland zaait, later maaien en extensieve teelten introduceren. Dat kost allemaal geld, het levert

geen inkomsten op. Dankzij de grondcoöperatie wordt de grond samen aangekocht en voor een langere tijd gemeenschappelijk extensief geëxploiteerd.

Coöperatie GOED: Groen Opwekken En Delen

GOED heeft groene-opwekprojecten in heel Nederland. Bijvoorbeeld een zonneweide bij de afrit van de A28 bij Assen-West. Daar heeft Coöperatie GOED van het rijk de mogelijkheid gekregen een kleine zonneweide aan te leggen. De energie wordt geleverd aan groene energieleveranciers en de opbrengsten worden ingezet om energiearmoede in Assen te verlichten en om lokale maatschappelijke doelen te steunen. Andere voorbeelden zijn zonnedaken: op Woningstichting Patrimonium in Groningen, het Nationaal Rijtuigmuseum op Landgoed Nienoord, Lentis in Groningen, de EventBar in Lichtenvoorde en vele andere meer.

Anders dan bij veel andere energiecoöperaties zijn het bij GOED niet de leden die de zonnepanelen financieren. Coöperatie GOED doet het anders. Hun opwekprojecten worden volledig gefinancierd door energiefondsen en giften. Investeringen zijn mogelijk vanaf 50 euro en voor de inleg wordt jaarlijks 4% rente betaald.

Leden kunnen, maar hoeven geen voorinvestering te doen. Daar staat tegenover dat de leden ook geen winst krijgen uitgekeerd. Afgezien van een kleine reservering voor een tegenvallend opwekjaar, worden alle opbrengsten weggegeven. Degenen die het GOEDgeld ontvangen, zoekt de coöperatie niet zelf uit. Zij werken daarvoor samen met organisaties die beter zicht hebben op wie het GOEDgeld het hardste nodig hebben. Het liefst zo dicht mogelijk in de buurt van het opwekproject, zodat er een relatie kan worden gelegd tussen de opwek en de opbrengst.

De leden van GOED heten GOEDe Vrienden. Dit GOEDe Vriendschap kost geen geld, maar vrienden kunnen zich vrijwillig inzetten. Bijvoorbeeld door zich aan te sluiten bij een werkgroep, opweklocaties te vinden, mee te denken en te beslissen over de activiteiten en de toekomst van de coöperatie.

Robin Doet

Energiecoöperatie GOED werkt samen met het maatschappelijk ontwikkelbureau Robin Doet. Robin Doet neemt de risico's over tijdens de ontwikkelfase van een project. Mocht een project niet doorgaan worden de kosten opgevangen door Robin Doet. Zodra een project zeker doorgaat, vindt de zogenaamde

“financial close” plaats en neemt coöperatie GOED het project op in haar portefeuille. Robin Doet stuurt, net als de installateur, de netbeheerder en eventuele andere partners die het project mogelijk hebben gemaakt een factuur voor de gemaakte kosten voor de ontwikkeling. In de exploitatiefase zijn alle opbrengsten van en voor de coöperatie, die alle nettowinsten uitdeelt als GOEDgeld aan de maatschappelijke doelen van coöperatie GOED.

Jong coöpereren

GOED wil eraan bijdragen dat in de toekomst ook jonge mensen zeggenschap krijgen. Kinderen en jongeren zijn immers degenen die straks het meest te maken zullen krijgen met de gevolgen van klimaatveranderingen. Dan moeten ze nu kunnen meebepalen. GOED dacht mee over het oprichten van een coöperatie speciaal voor jonge mensen, onder het motto 'de generatie Z aan zet'.

In juni 2023 won een initiatiefgroep van *Coöperatie GOED Gen Z* een pitch van 'Het beste idee van Gideon'. De winnaars gebruiken het prijsgeld om met steun van ervaren rotten de eerste noodzakelijke zaken te regelen: notaris, brainstormsessies en communicatiemiddelen. Ook krijgen zij van Coöperatie GOED een deel van de Zonneweide A28 te Assen tot hun beschikking zodat zij een vliegende start kunnen maken. De eerste energiecoöperatie van, voor en door kinderen, jongeren en studenten/starters is daarmee een feit. Iedereen geboren op of ná 1-1-2000 kan straks kosteloos lid worden, mee-ontwikkelen, meesturen en meebeslissen.

Land van Ons

De burgercoöperatie Land van Ons zet zich in voor de verbetering van biodiversiteit en het Nederlandse landschap. Biodiversiteit staat aan de basis van gezonde ecosystemen en de diensten die zij leveren voor gezondheid, voedselzekerheid, waterkwaliteit en kwaliteit van leven en economie. Duurzame voedselproductie is volgens de leden van Land van Ons alleen mogelijk in een soortenrijk ecosysteem, met insecten die zorgen voor de bestuiving, roofvogels die muizenplagen voorkomen en bodemdiertjes die de bodem vruchtbaar houden.

Meer dan 65% van de Nederlandse bodem is in gebruik voor de landbouw, die eeuwenlang de biodiversiteit beschermd. Maar in de afgelopen tientallen jaren neemt de biodiversiteit af. Land van Ons wil de biodiversiteit in Nederland bevorderen door meer natuurvriendelijke kringloop-landbouw

mogelijk te maken. Deze vormen van landbouw benutten natuurlijke processen en ecosystemen bij de teelten en productieprocessen.

Met de inleg van de coöperatieleden koopt de coöperatie landbouwgrond. Zo groeit het 'land van ons' elk jaar een beetje verder. De gronden worden verpacht aan boeren en boerinnen die volgens natuurvriendelijke methodes werken. Zij verdienen nog steeds voldoende geld, maar wel op gezond en aantrekkelijk boerenland.

De coöperatie Land van Ons werd opgericht in 2019 en is gevestigd in Overijssel. Maar ze werkt in heel Nederland. Iedereen kan meedoen. Leden betalen 40 euro en verwerven daarmee 1 m² grond en twee jaar lidmaatschap. Ze kunnen naar eigen inzicht intekenen voor meer grond. Zo kunnen burgers op een gemakkelijke manier met z'n allen grootgrondbezitter worden. Ongeacht hun inleg hebben alle leden één stem op de vergaderingen. Wie wil kan ook deelnemen aan een excursie naar de percelen of aan webinars. Daarnaast is iedereen vrij om mee te denken, mee te doen en mee te beslissen over de grondaankopen en de plannen daarvoor.

De coöperatie bezit op dit moment grond in Overijssel, Gelderland, Zeeland, Noord-Brabant, Noord- en Zuid-Holland. En ook in Noord-Nederland hebben zij land gekocht: In Friesland, Drenthe en Groningen. Hieronder een korte toelichting bij de percelen in Drenthe en Groningen.

Holtesch in Hooghalen

Het eerste stuk grond werd al snel na de oprichting aangeschaft in Drenthe. Het is een perceel op de Holtesch in Hooghalen. Het gebied is 13 ha groot en 8 daarvan zijn 'land van ons'. Het wordt bewerkt door een biologisch-dynamische legkippenboer. In het eerste jaar zaaide hij boekweit, een gewas dat veel bijen en andere insecten aantrekt, gevolgd door wintertarwe en huttentut, een van de oudste cultuurgewassen in Nederland.

Boekweit en huttentut zijn belangrijke nectarleveranciers, onder andere voor de wilde bij. Ze vragen niet veel van de bodem en werken structuurverbeterend. Vooral boekweit werkt ook als bodembedekking in (hete) zomermaanden, waardoor de bodem en het bodemleven beschermd worden. Doordat alleen de korrel afgevoerd wordt, is de bijdrage aan de organische stof balans positief. Behalve deze twee gewassen zijn er ook vergevorderde plannen voor de teelt van paddenstoelen op stro van eigen productie. In de combinatie met de kippen kan de boer een gesloten systeem maken: van graangewas naar stro,

paddenstoelen en kippen, waarvan de compost terug kan naar de akker. De boer wordt ondersteund door een actieve groep vrijwilligers die zich met de Holtesch bezighouden.

Onneresch

Zo'n 30 km ten noorden van de Holtesch heeft Land van Ons in 2021 een stuk grond gekocht op de Onneresch in de provincie Groningen. De percelen daar liggen ingebed tussen De Appelbergen aan de zuidkant, met rondom tuinen, bosjes, solitaire bomen, houtwallen en sloten, die schuilgelegenheid en voedsel bieden voor vogels, vlinders en kleine zoogdieren.

Ook hier is begonnen met de teelt van boekweit en huttentut. Daarnaast is er proef geweest met triticale, een graan dat als krachtvoer voor rundvee dient. In het najaar van 2022 zijn nieuwe akkers ingezaaid zodat er een mozaïek ontstaat van boekweit en huttentut, vlas, bonen, rogge en lupine. Na de oogst van de gewassen voor menselijke consumptie worden in het najaar 'rustgewassen' ingezaaid, zoals winterrogge, luzerne, rode klaver, rietzwenkgras en Italiaans raaigras. Deze worden enkele malen gemaaid als vers voer voor het vee van de boer, in de tijd waarin de koeien op stal staan.

De Onneresch wordt bewerkt door een meerkoppig biologisch-dynamisch melkveebedrijf in de Onnerpolder. Door de pacht van de Onneresch kunnen zij er een gemengd bedrijf van maken met meerdere akkers. De boekweit- en huttentutoogst zijn bij hen in de potstal gedroogd en geschoond. In een van de schuren is een winkel geopend voor de verkoop van rauwe melk van eigen koeien, zelf gekarde boter, karnemelk, hangop en vlees van eigen ossen. Daarnaast is er ook een assortiment van boekweit- en huttentutproducten van Land van Ons te koop.

Een coöperatieve onderneming betekent dat je samen met anderen een bedrijf opricht, waarin de (oprichtings)leden de belangrijkste stakeholders zijn: degenen die baat hebben bij het goed functioneren van de onderneming. Dit is de voornaamste drijfveer van de lokale coöperaties waarvan in de laatste jaren zo'n enorme toename te zien is. Al kunnen de sectoren en doelen duidelijk verschillen: aanleg van een glasvezelnetwerk, gezamenlijke inkoop van (duurzame) energie of zelf substantieel energie opwekken, samen inkopen van zorg, runnen van een zorginstelling of een supermarkt in het dorp, exploitatie van het dorps huis, boekhandel, zwembad of ontwikkelen van nieuwe functies voor leegstaand maatschappelijk vastgoed. Daarbij spelen, zoals we gezien hebben, economische en ideële doelen naast elkaar een rol en versterken ze elkaar wederzijds (De Moor 2013). Al deze voorbeelden passen in wezen in het model van de coöperatie dat we kennen sinds de eerste ondernemingen van 250 jaar geleden. Niets nieuws onder de zon dus? Toch wel. We zien namelijk behalve deze vertrouwde coöperaties ook een compleet nieuw coöperatief model ontstaan.

Polderen

Daarvoor moeten we even terug naar een Nederlandse specialiteit bij uitstek: het polderen. Uit de nood geboren en tot hoge kunst verheven; begonnen bij de strijd tegen het water en doorontwikkeld tot een vernieuwende aanpak van de stads- en dorpsvernieuwing. Nederland betoonde zich hierin een voorloper van de samenwerking tussen partijen uit het publieke, semipublieke en commerciële domein. Het beleid was expliciet gericht op een multisectorale aanpak. Het legde ook de basis voor het nadenken over een nieuwe verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen overheid, experts en burgers. Er kwamen grote experimenten, bijvoorbeeld in de wereld van verkeersveiligheid en ruimtelijke inrichting gekoppeld aan eigen verantwoordelijkheid

van de verkeersgebruiker. Het programma Shared Space, vormgegeven in een internationale samenwerking, droeg in belangrijke mate hieraan bij⁴.

Daarin spelen ook schijnbare tegenstellingen tussen top-down versus bottom-up een rol (Lutz & Foorthuis 2010). *Schijnbare* tegenstellingen omdat er inmiddels helemaal geen sprake meer kan zijn van een keuze tussen beide. Bottom-up of top-down – geen van beide werkt zonder de ander. En zowel de vertegenwoordigers van onderop als van bovenaf missen een *change agent* die ze beiden vertrouwen. En dit als onderdeel van een structurele en geprogrammeerde samenwerking van regionale ondernemers, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke partijen⁵.

Wil zo'n samenwerking zin hebben is de schaalgrootte doorslaggevend. Niet te klein, want dan heb je geen kritische massa, maar ook niet te groot, want dan wordt het te diffuus of te anoniem. Kijk je naar het relatief dunbevolkte Noorden van Nederland, dan wijst zich de schaal vanzelf: het stedelijk veld van, bijvoorbeeld Groningen – de stad en haar omgeving met een radius van circa 40 km in alle windrichtingen. Historisch-geografische kenmerken zijn hier net even belangrijker dan provinciegrenzen. Er is weliswaar sprake van een focus op Groningen, maar wel met uitstraling naar Drenthe, een deel van Friesland en eventueel ook het naburige Duitse gebied (Foorthuis 2005 en Foorthuis & Koopman 2011). In dit gebied hebben we te maken met een economie die voor een belangrijk deel draait op mkb en zzp. Veel van deze ondernemers werken los van elkaar. Als ze zich op de schaal van het stedelijk veld zouden organiseren, zouden ze via een bundeling van kennis en kracht als (kleine) ondernemers gezamenlijk aanzienlijk grotere opdrachten aan kunnen nemen dan ieder apart.

Dit was eind 2013 de reden voor een groep voorlopers in Noord-Nederland om samen met maatschappelijke organisaties, terreinbeheerders en kennisinstellingen een nieuwe onderneming op te richten. Zij kozen voor een beproefd model op een nog onbekende schaal: de gebiedscoöperatie, die zij zagen als een nieuw sectoroverschrijdend coöperatief bedrijf op regionale schaal. Dus

4 Shared Space is een Nederlandse innovatieve aanpak voor de inrichting van straten en pleinen: mooier en veiliger. Zie bijvoorbeeld <http://www.share-link.eu/share-downloads/shared-space>, <https://www.youtube.com/watch?v=fLgc5LzxySw> en <http://www.rtvnoord.nl/nieuws/163743/Shared-Space-in-Haren-Even-wennen-maar-het-is-veilig>

5 <http://www.kenniswerkplaats.eu/>

niet met één bepaald doel binnen één bepaalde sector zoals in de traditionele coöperatie, maar met een verscheidenheid aan stakeholders, elk met eigen kerndoelen, bijeengekomen om hun gedeelde waarden en ambities als leidraad in te zetten voor maatschappelijke, landschappelijke en economische ontwikkeling, ten bate van het gebied en van de mensen die er wonen en werken. Deze pioniers waren Staatsbosbeheer, drie agrarische natuurverenigingen, Terra MBO, Landschapsbeheer Groningen, en zorgorganisatie De Zijlen. Hun gezamenlijke inbreng bestond uit 8.000 ha grond, 40.000 studenten, 2.000 docenten en experts, 72.000 koeien, een heel arsenaal aan machines en gereedschappen, maar ook uit energie, denkkracht en moed voor vernieuwing.

Regionale toegevoegde waarde door nieuwe ketens als verdienmodel

Omdat de Gebiedscoöperatie Westerkwartier organisch voortkwam uit een in lange jaren gegroeide streekalliantie in het Westerkwartier geschakeld aan de jarenlange spanning tussen natuurbeheerders en agrarisch ondernemers, stond bij de oprichting vast vanuit dit gebied, het Westerkwartier, te starten. Al snel bleek de noodzaak voor meer onderzoek. De Gebiedscoöperatie zette zich in voor de oprichting van een speciaal lectoraat voor praktijkonderzoek: het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen aan de Hanzehogeschool Groningen⁶. Via het onderzoek van het lectoraat kwam er focus op de combinatie en wederzijdse versterking van maatschappelijke en economische doelen op regionale schaal. Dit had betrekking op vier aandachtspunten die de bouwstenen vormden voor het functioneren van de gebiedscoöperatie: het verdienmodel, het lidmaatschap, het coöperatieve ondernemerschap in de regionale keten, en de schaal van het werkgebied.

Samen met het lectoraat structureerde de gebiedscoöperatie haar werkprogramma rond centrale thema's: agri-food, energie, water & biobased economy, leefomgeving, gezondheid, & sociaal welzijn, en tenslotte jongeren & start-ups. Als cross-cutting onderwerp werd hieraan het onderzoek naar vernieuwing van het coöperatieve ondernemingsmodel toegevoegd. Over het belang van deze thema's voor de regionale agenda was iedereen het eens, zowel binnen als buiten de gebiedscoöperatie. Maar hoe vertaal je die naar verdienmodellen? Voor een traditionele doelgebonden coöperatie is het verdienmodel

⁶ <https://www.hanze.nl/nl/onderzoeken/centers/marian-van-os-centre-of-expertise-ondernemen/lectoraten/duurzaam-cooperatief-ondernemen>

helder: je biedt een duidelijk omlijnd product of dienst aan en via het lidmaatschap kun je hiervan gebruik maken of bepaalde voordelen genieten. Maar dit gaat niet op als je spreekt over gebiedsontwikkeling. Niet-leden profiteren hier immers net zo goed van als leden. Je zou je kunnen afvragen waarom je dan überhaupt lid zou willen worden.

Een gebiedscoöperatie heeft, veel meer dan een gewone coöperatie, een hybride karakter. Ze fungeert als maatschappelijke organisatie én als onderneming. Ze draagt bij aan de realisering van publieke doelen zoals regionale ontwikkeling, welvaart, welzijn en kennisdeling, en moet dit vertalen naar een businesscase. Haar basisfinanciering verkrijgt ze, net zoals sectorgebonden coöperaties, via haar leden. Deze leden zijn (niet uitsluitend maar vooral) vertegenwoordigers van regionale partijen en in zekere zin kan de gebiedscoöperatie ook als koepel voor lokale of sectorale coöperaties in haar regio fungeren. De leden zijn dan bijvoorbeeld ondernemersverenigingen, zorgorganisaties, kennisinstellingen, belangenverenigingen, (semi)overheden, coöperaties etc. Zij realiseren een deel van hun kerntaken via de gebieds-coöperatie, ontwikkelen samen nieuwe programma's en brengen een deel van hun capaciteit (budget, personeel of bezittingen) in bij de gebiedscoöperatie. Samen dragen ze op die manier bij aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord, sociaal, duurzaam en regionaal geworteld ondernemerschap.

Een Gebiedscoöperatie is een onderneming met leden uit het regionale bedrijfsleven, onderwijs & onderzoek, overheden en/of maatschappelijke organisaties. Deze leden vertegenwoordigen de relevante regionale stakeholders en zetten zich samen in voor het behalen van maatschappelijk en economisch rendement voor de regio.

De Gebiedscoöperatie initieert programma's of grote projecten die gericht zijn op een nieuwe regionale keteneconomie. Ze vormt daarmee een paraplu voor kleinere sectorale coöperaties die deelprojecten binnen de keten kunnen uitvoeren. De Gebiedscoöperatie zorgt voor de overkoepelende samenhang in de regio en biedt een infrastructuur voor het verkrijgen, beheren en delen van kennis, faciliteiten en budgetten. Doordat de Gebiedscoöperatie alle relevante partijen representeert kan zij het regionale vernieuwingsproces trekken en daarmee als change agent voor de regio fungeren.

Voorbeeld voor een programma in een gebiedscoöperatie: de regionale agri-food keten

Regionale mkb-ondernemers in de foodsector staan voor een groot probleem. Boeren en andere ondernemers in de agri-food sector overleven alleen als ze mee kunnen in de race om schaalvergroting, verlaging van de kostprijs, vergaande efficiency en rationalisering. Grote bedrijven kunnen onder beperkte omstandigheden nog verder uitbreiden, maar voor de vele kleinere bedrijven en ondernemers in de voedselsector is die optie veel lastiger. Zij kunnen de concurrentie nu al nauwelijks aan en worden door de banken afgeschreven als 'te klein'. Op termijn houden ze dit niet vol, tenzij ze wegen vinden die hen toekomst en perspectief bieden. En wat nu voor de kleine ondernemers geldt, geldt over enkele jaren ook voor de middelgrote bedrijven. Met het oog op de stikstofproblematiek is de noodzaak voor de overgang naar nieuwe vormen van bedrijfsvoering nog verscherpt.

Sommige van de boeren zoeken naar regionale afzet voor hun producten, bijvoorbeeld via boerderijwinkels en op streekmarkten. Ze investeren veel tijd en moeite in deze nieuwe aanpak. Maar in de meeste gevallen behalen zij hooguit een bijverdienste en bereiken zij niet het stadium van een volwassen verdienmodel. Het ontbreken van samenwerking en van kennis en kunde bij de ondernemers, hun organisaties en hun opleidingsinstituten vormen de belangrijkste belemmeringen.

De situatie op de agromarkt leidt tot absurde taferelen. Varkens uit Nederland worden voor weinig geld geëxporteerd, over de halve aardbol vervoerd en komen ten slotte als dure ham weer terug bij ons op tafel. Waarom maken we die ham niet zelf? We zien immers wel een maatschappelijke verandering bij de consumenten. Steeds meer mensen willen anders omgaan met eten. Zij willen voedsel uit de regio, van goede kwaliteit, duurzaam geproduceerd en vervoerd.

Maar de keten van varken naar ham realiseer je niet zomaar. En dit geldt ook voor andere productketens. We zijn alle schakels voor de regionale verwerking en vermarkting kwijtgeraakt. Er moet dus heel wat veranderen. Ondernemers moeten zich anders organiseren zodat ze de keten weer samen kunnen gaan vormen. En dat lukt je niet als individuele ondernemer of op streekniveau. Daarvoor moet je een structurele samenwerking organiseren in de regio, d.w.z. een netwerk van agro- en foodondernemers

uit verschillende beroepen en specialisaties in productie, bewerking, logistiek en afname. Bovendien heb je kennis en expertise nodig en een betrouwbare partner voor onderwijs, cursussen en scholing in de praktijk. Daarvoor zoeken de ondernemers de samenwerking met het mbo en hbo. Maar daarmee ben je er nóg niet. Je moet immers ook een betrouwbare afzetmarkt organiseren, zodat de producenten weten dat ze hun producten ook kunnen verkopen en de inkopers de zekerheid hebben dat ze hun levering ontvangen. Kortom: ketens tussen de producenten onderling én tussen de aanbieders en afnemers – een totaal andere manier van denken over de regionale markt.

Dit is typisch een taak voor de gebiedscoöperatie: op verzoek van de regionale mkb'ers en regionale coöperaties, samen met experts en scholen nieuwe businesskansen ontwikkelen in de regionale voedselketen, zodat bedrijvigheid blijft behouden in de regio en nieuwe bedrijvigheid kan ontstaan. De kansen die zij zien als ondernemers vertalen naar businessplannen, nieuwe opleidingen, cursussen en scholing on the job. Het verdienmodel van de gebiedscoöperatie zit uiteindelijk in het beheer van de infrastructuur binnen de keten, bijvoorbeeld het runnen van een slachthuis of het opzetten van een maaltijdservice, zodat de ondernemers verzekerd zijn van coöperatieve toegang en gebruik.

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier was de eerste coöperatie die op gebiedsniveau ging werken. Lange tijd leek ze succesvol en de aanpak werd opgepakt in andere gebieden. Maar in oktober 2022 meldde de Gebiedscoöperatie Westerkwartier haar faillissement aan. Voor het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen was dit de aanleiding voor een fundamentele analyse van de succesfactoren en knelpunten. Deze werd uitgevoerd met specifieke aandacht voor de volgende deelvragen:

1. Is er binnen de Gebiedscoöperatie een samenwerkingsvorm ontstaan waarin elke partner niet alleen handelt vanuit eigen verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie en het eigen bedrijf, maar ook vanuit medeverantwoordelijkheid voor het gebied en de regio als geheel?
2. Hoe krijg je het voor elkaar dat de coöperatiepartners – individueel en collectief – optimaal kunnen functioneren en innoveren, met baten voor de eigen organisaties en het gebied en de regio als geheel?

Succesvolle uitvoering van de basisstappen

Uit de analyse bleek dat een aantal basisstappen succesvol is uitgevoerd:

- Regionale ondernemers en (publieke) organisaties hebben een inhoudelijke agenda opgesteld met onderwerpen (matschappelijke vraagstukken) die voor de regio van belang zijn.
- Met de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB is een werkmodel uitgekristalliseerd dat een nuttig houvast biedt voor andere nog op te richten regionale leergemeenschappen.
- Deelnemende onderwijsinstellingen hebben in hun roosters enige ruimte gemaakt voor leren in de Innovatiewerkplaats.

Knelpunten

Maar er kwam ook een aantal belangrijke knelpunten naar voren:

- Bij strategisch lid en medeoprichter Terra was er sprake van een grote hoeveelheid veranderingen, zowel m.b.t. het werkveld als in de interne organisatie en het management.
- Ook in de Hanzehogeschool is de kenniscreatie en de potentiële impact op de Gebiedscoöperatie minder effectief dan je zou wensen. Daarnaast wordt ook het concept van de Innovatiewerkplaats binnen de Hanzehogeschool niet optimaal benut. Alleen al binnen het CoE Healthy Ageing zijn er meer dan 20 IWPs, wat leidt tot veel versnippering en weinig focus & massa. In wezen hebben deze IWPs daardoor eerder de status van een project dan van een learning community rond een majeur onderwerp. Vanwege de fragmentatie van kennis binnen de vele IWPs en projecten gaat kennis verloren en moeten veel processen steeds weer bij nul beginnen. Bovendien is er te weinig stapeling van kennis en te weinig impact.
- Dit heeft uitwerkingen op het functioneren van de Innovatiewerkplaats Zuidhorn, van waaruit de Gebiedscoöperatie Westerkwartier opereerde. Mede vanwege gebrek aan tijd en middelen kan deze nog niet uitstijgen boven het niveau van een stage- en afstudeerfaciliteerder.
- Ook is er te weinig actieve en continue betrokkenheid uit de markt. Met andere woorden: er zijn nog weinig tot geen permanente samenwerkingsrelaties opgebouwd met regionale ondernemers. Dit betekent dat de kennisvragen grotendeels vanuit de Innovatiewerkplaats worden geformuleerd.
- Ook het commitment uit de regio ontbreekt nog grotendeels, zowel inhoudelijk als ook procesmatig en financieel. Daardoor ontstaat een overbelasting voor de staf van de Gebiedscoöperatie.
- Een ander manco is dat de samenwerking met de docenten in de Innovatiewerkplaats niet optimaal is. Docenten zouden over meer capaciteit moeten kunnen beschikken om intensiever met de regiopartners in de Innovatiewerkplaats te kunnen samenwerken. Op die manier kan hun kennis beter benut worden en kunnen zij beter profiteren van de kennis binnen de learning community.

De Gebiedscoöperatie kon zich derhalve niet voldoende positioneren en wordt dus gezien als één speler van vele mogelijke. Ze moest dus concurreren met andere aanbieders, maar dat kon de Gebiedscoöperatie in veel gevallen niet aan. Want er zijn diverse spelers die zich reeds als specialisten voor bepaalde trajecten geprofileerd hebben: universiteit en hogescholen voor onderzoek, content creators en tekstschrijvers voor marketing- en participatieprocessen,

reïntegratiebedrijven voor sociale inclusie, managementadviseurs voor procesontwerp en nieuwe verdienmodellen.

De belangrijkste les

In wetenschap en politiek lijkt soms het idee te hebben postgevat dat innovatie vooral een proces is tussen kennisinstellingen en marktpartijen. Koplopers in het bedrijfsleven en innovatieve kenniscentra zouden de drijvers van innovatie zijn en door allerlei subsidieprogramma's hierin ondersteund moeten worden. Maar als je goed kijkt zie je dat innovatie is een zaak van alle vier de spelers in de quadruple helix. En ook de verdienmodellen komen tot stand door de samenwerking tussen alle spelers in de quadruple helix.

Overheden, burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en kennisinstellingen spelen daarbij ieder hun eigen rol. Tot voor kort opereerden zij meestal vanuit duidelijke posities, begrensde doelstellingen en afgebakende domeinen: de overheid is er voor publieke diensten, de burger leeft, werkt en woont in de omgeving, bedrijven concurreren in een steeds mondialer wordende economie, maatschappelijke instellingen leveren diensten in hun eigen sector en kennisinstellingen doen aan onderwijs en onderzoek vanuit de verschillende wetenschappelijke disciplines en beroepen. Dit beeld is aan het veranderen vanuit een groeiend besef dat regionale stakeholders hun gezamenlijke toekomst mede zelf kunnen vormgeven en door samenwerking een ecosysteem kunnen opbouwen waarin afhankelijkheid van andere systeemniveaus en negatieve ontwikkelingen van buitenaf kunnen worden gekeerd. Dit is een leerproces voor alle vier partijen:

- Ondernemers kijken verder dan hun eigen zaak en korte-termijn winst. Zij investeren in nieuwe businessmodellen en waardevermeerdering op de langere termijn en gericht op maatschappelijke meerwaarde.
- Overheden hebben een nieuwe rol als actieve meedenkers en facilitators. Zij maken innovaties mede mogelijk en effenen de weg naar fondsen.
- Onderwijs & onderzoek spelen een actieve rol voor de werkgelegenheid door flexibel en ondernemend in te spelen op vragen vanuit de regio en hun educatieve en onderzoekende agenda's in dienst te stellen van de regionale spelers.
- Burgers (en met hen maatschappelijke instellingen) ontdekken en ontwikkelen hun talenten. Zij leren wat ze samen voor elkaar kunnen betekenen en als ze willen kunnen zij zich blijven doorontwikkelen van vrijwilliger tot professional.

Een leven lang ontwikkelen

Alle partijen zijn in zo'n proces lerenden en geven tegelijk ook hun eigen kennis door. In die zin ontwikkelt zich in de quadruple helix een nieuw perspectief op LLO. Het toekomstige werk met betrekking op regionale innovatie-ecosystemen is dan ook gericht op dit gedeelde perspectief, waarbij soms de ene speler meer op de voorgrond kot te staan en soms de andere. Dat betekent dat het steeds erom gaat om een gemeenschappelijke visie op te bouwen door stakeholders die ieder vanuit hun eigen werkelijkheid ('frame') problemen signaleren en oplossingen uitwerken. Dit wordt ook wel aangeduid met 'collective sensemaking': het in interactie met andere stakeholders proberen te begrijpen wat zich afspeelt rond een complexe uitdaging waar men mee te maken heeft. Zo kan in dialoog, op basis van verschillende inzichten een gezamenlijk beeld worden ontwikkeld over wat er aan de hand is en kan er een perspectief ontstaan voor een nieuwe aanpak in de regio.

Veel navolging van het model 'gebiedscoöperatie'

In de afgelopen 10 jaar zijn in veel andere gebieden gebiedscoöperaties opgericht. Sommige daarvan zijn misschien eerder als agrarische natuurverenigingen of als provinciale ontwikkelingsmaatschappijen te beschouwen. Maar het laat zien dat het concept 'gebiedscoöperatie' voet heeft gevat. We geven hier een globaal overzicht van gebiedscoöperaties die op dit moment (mei 2023) operationeel zijn.

- GC Alblasserpoort
- GC Buitenland van Rhoon
- GC Club Rhijnhuizen
- GC De Groene Hub
- GC Gastvrije Randmeren
- GC Groener Zoeterwoude
- GC Hardenberg
- GC Het Binnenveld
- GC Het Hogeland
- GC Holwerd aan zee
- GC Ijsseldal
- GC Ijsseldelta
- GC It Lege Midden
- GC Mariahoeve
- GC Nieuwkoop
- GC Noord-Holland Zuid
- GC Ons Polderhart
- GC Oregional/Next Garden
- GC Parkstad
- GC Rijn, Vecht & Venen
- GC Rivierenland
- GC Vitaal Druten
- GC Vitaal West Maas en Waal
- GC Zuidelijke Ijsselvallei
- GC Zuidoost Friesland
- GC Zuidwest-Drenthe

4.6

KOEPELCOÖPERATIES

Mondragon

Een van de meest bekende en succesvolle coöperaties wereldwijd is de Baskische Mondragon Corporacion Cooperativa, kort: Mondragon. Het is een regionale koepel van ruim 100 coöperaties die zich binnen deze koepel hebben verenigd.

De ontstaansredenen

Mondragon is een groep van coöperatief vormgegeven ondernemingen met het samenwerkingsverband van Mondragón Corporacion. De oorsprong was de oprichting van een kleine dorpschool, waar arbeiderskinderen een basisopvoeding konden krijgen. In 1956 stichtten twee van de oud-leerlingen de eerste coöperatie. Het Baskenland is een regio waar coöperatieve waarden van jongs af aan worden meegegeven. Solidariteit is een kernwaarde van de organisatie, en democratische methoden in organisatie en management zijn de regel.

De doelen

Mondragon heeft als doel werk te verschaffen en persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar medewerkers-eigenaren te stimuleren. Daarnaast helpt het ook de gemeenschap ontwikkelen (Brouwer, 2012). Het werd opgericht om te voorzien in stabiele werkgelegenheid en onzekerheidsbescherming. Het stimuleert een stabiele gemeenschap, waardecreatie en het transformeren van de gemeenschap door bedrijfsontwikkeling en werk. Democratische organisatie- en managementmethoden staan centraal.

De structuur

Mondragon heeft geen top-down structuur. De 95 coöperaties zijn wettelijk gezien onafhankelijk, maar hebben overeenkomsten gesloten met de Mondragon Corporacion. Ze zijn onderverdeeld in divisies om samenwerking te bevorderen.

Er is dus geen sprake van een moederbedrijf en dochterbedrijven, maar een samenwerkingsverband, of coöperatieve federatie, van coöperatief opgezette bedrijven. Dit onderscheid is belangrijk, omdat de kern van Mondragon haar bottom-up organisatiestructuur is (Roche et al., 2018).

De organisatievorm

De coöperatieve federatie is vormgegeven onder de koepel van de Mondragon Corporacion. Deze is onderverdeeld in vier kernafdelingen, namelijk het onderwijsnetwerk, de onderzoekscentra, de financiële afdeling in Laboral Kutxa, en de sociale zekerheid in Lagun Aro (Roche et al., 2018). Een andere organisatorische verdeling die gehanteerd wordt is Finance, Kennis, Detailhandel, en Industrie. Hierbij vallen Kennis en Finance onder de kernafdelingen van de corporatie, waarnaast de overige van de 95 coöperaties onder Detailhandel en Industrie vallen.

Een belangrijk onderdeel van Mondragon is het onderwijsnetwerk, waar Mondragon Unibertsitatea een belangrijk deel van uitmaakt. Deze universiteit is onderverdeeld in vier faculteiten, waarvan drie coöperatief opgezet zijn. In deze context betekent het dat de board of directors, of in dit geval 'Governing Council', voor één derde elk uit docenten, studenten en coöperaties bestaat. De universiteit heeft ongeveer 5.000 studenten (Freundlich, F., persoonlijke communicatie, 29-04-2022). Laboral Kutxa en Lagun Aro vormen de financiële kant van het netwerk.

De financiering

De bank Laboral Kutxa, een coöperatief opgezette bank die eigendom is van de Mondragon Corporacion, wordt gebruikt om krediet te leveren voor projecten. Een onderdeel hiervan is Mondragón Inversiones; een fonds dat wordt gebruikt om coöperaties die zich in financiële moeilijkheden bevinden te helpen en het onderwijsnetwerk te financieren. Dit is tevens het fonds waaruit nieuwe activiteiten in bestaande coöperaties, en het opzetten van nieuwe coöperaties, gefinancierd wordt (Roche et al., 2018).

De bedrijfsvoering

Hoewel de losse onderdelen een dagelijks bestuur hebben, wordt dit alles gecontroleerd door aansturing vanuit ledenvergaderingen. Iedereen in een coöperatie heeft een stem: voor het kiezen van het bestuur en andere belangrijke beslissingen. Hiernaast wordt verwacht dat mensen verantwoordelijkheid kunnen nemen in het beheer en de instandhouding van het bedrijf.

Binnen het netwerk speelt ook het principe van loonsolidariteit. Over het algemeen verdient de meestverdienende medewerker in een coöperatie niet meer dan zes keer het salaris van de laagstverdienende. Dit in tegenstelling tot de gemiddelde Amerikaanse directeur, die wel 774 keer zoveel verdient als het minimumloon (Haas, 2015).

De ontwikkeling door de tijd

Mondragon is begonnen in 1956, toen priester José Maria Arizmendiarieta met enkele studenten de coöperatieve fabriek Ulgor (nu FAGOR) oprichtte. Het was de tijd van het dictatoriale en fascistische Franco-regime. Mondragon vestigde zich onder dit bewind van Franco, wat aan de ene kant mogelijk was door de sterke positie van de kerk en anderzijds onvrijwillig in de hand werd gewerkt doordat de leden van Mondragon niet werden opgenomen in het socialezekerheidsstelsel en de Lagun Aro werd opgericht, dat vervanging bood voor dit stelsel.

Een belangrijke vervolgstap was de oprichting van Caja Laboral Popular. Dit vormde lange tijd de kern van het coöperatieve netwerk Mondragon. Zo stonden de coöperaties in het netwerk met 25% van hun aandelenkapitaal via deze organisatie garant voor nieuwe coöperaties en nieuwe activiteiten binnen bestaande coöperaties. Door het herinvesteren van winsten binnen het netwerk konden coöperaties groeien.

Enkele jaren later, in 1963, hield Caja Laboral haar algemene vergadering van aandeelhouders, waar vertegenwoordigers van twintig verbonden coöperaties aanwezig waren. Er was sprake van een beweging van wederzijdse steun tussen de coöperaties. Bijna jaarlijks werden nieuwe kantoren geopend in verschillende plaatsen, waardoor het aantal coöperaties in het netwerk in 1966 kon groeien naar 36.

Door een crisis in 1974 kwam het netwerk in moeilijkheden, maar desondanks nam het werk binnen de coöperaties als geheel toe. Dit kwam door wederzijdse steun van de coöperaties en de houding van Caja Laboral. Solidariteit als centrale waarde gaf Mondragon de kracht om met moeilijke tijden om te gaan. In 1979 toonde Mondragon opnieuw groei in moeilijke tijden.

Deze groei ging gestaag door, waarna in 1990 werd besloten te internationaliseren met de opening van de Copreci fabriek in Mexico. Veel nieuwe fabrieken volgden. Hoewel constante aanpassing nodig was in tijden van crisis, hielden de coöperaties het met hun netwerk uit, ook tijdens de crisis van 2008.

In 2023 bestaat het netwerk uit 95 coöperaties waarin 80.000 mensen aan het werk zijn, waarmee Mondragon een van de grootste coöperatieve netwerken in de wereld is.

Welke lessen kunnen we leren vanuit Mondragon?

Allereerst dat puur kopiëren van Mondragon niet aan de orde is voor de situatie in Noord-Nederland. Onderzoek naar deze bijzondere Spaanse koepelcoöperatie is daarentegen zeer wenselijk als inspiratiebron en kennisbasis. Een analyse van de dragende pijlers onder deze succesvolle bundeling van coöperaties levert ons een voorbeeld op voor een organisatievorm van de regionale Gebiedscoöperatie.

Les nummer twee is dat een coöperatie niet moet worden gezien als liefdadigheidsinstelling, maar als bedrijf met winst oogmerk in een sterk maatschappelijke context. Alleen verdwijnt de winst niet in de zakken van één baas, maar komt die ten goede aan alle werknemers die tegelijk ook eigenaren zijn – een perfecte balans tussen eigenbelang en algemeen nut.

Les nummer drie: de bundeling van kleine coöperaties binnen één overkoepelende structuur is een intelligente organisatievorm. Niet alleen omdat je op die manier minder goede bedrijfsresultaten veerkrachtig kunt opvangen, maar ook omdat je aldus middelen genereert voor educatie en onderzoek. Wederom: samengaan van individuele en algemene baten.

En ten slotte de vierde en misschien wel belangrijkste les: je komt er alleen als je binnen een regio op een nieuwe manier leert samenwerken. Je kunt veel voor elkaar, voor jezelf en voor de sociaaleconomische ontwikkeling van de regio betekenen, als je bereid en in staat bent om blijvend met elkaar en van elkaar te leren.

Mondragon heeft aangetoond vele crises op stabiele wijze te kunnen doorstaan door een cultuur en beleid die hun fundamenten vinden in solidariteit en samenwerking. De sociale kern van deze organisatie biedt een mooi voorbeeld voor organisaties met vergelijkbare doelen.

Evergreen

De Evergreen Cooperative Initiative (ECI) is een tweede voorbeeld van een regiogerichte koepelcoöperatie. Evergreen probeert een model te creëren voor een organisatievorm waarmee op de lange termijn waarde kan worden ge-

creëerd voor gemeenschappen met een laag-tot-middeninkomen in en rond Cleveland. Deze plaats ligt in een achterstandsgebied en is daarmee een interessante omgeving. Weliswaar draagt het niet de geschiedenis van een enorm coöperatief netwerk als Mondragóon, maar het blijkt een sterk voorbeeld te zijn voor regiostimulering – een centrale waarde van gebiedscoöperaties hier in Nederland.

De ontstaansredenen

Het fundament van de Evergreen Cooperative Initiative (ECI) is een poging om een achterstandsregio economisch weerbaarder te maken. De structuur is een variant van de structuur van het Mondragon-netwerk (World Resources Institute, 2011).

Het ECI is opgezet door het Greater University Circle Initiative (GUCI), een initiatief vanuit de publieke sector (City of Cleveland), de filantropische gemeenschap van noordoost Ohio (de Cleveland Foundation), en de ankerinstituten in de University Circle. Een belangrijke rol in de ontwikkeling van het initiatief werd gespeeld door 'The Democracy Collaborative' van de universiteit van Maryland, in College Park, Maryland, en de 'Ohio Employee Ownership Center' van Kent State University, in Kent, Ohio (Glanville, 2013).

Het startkapitaal van het initiatief is afkomstig van de Cleveland Foundation; een organisatie die, volgens hun website clevelandfoundation.org, filantropen samenbrengt met goede doelen. De 'anchor-based approach', ofwel de benadering gericht op ankerinstituten, houdt rekening met verschillende vragen van verschillende grote stabiele organisaties, die als anker kunnen dienen voor de jonge coöperaties.

Met dit startkapitaal kunnen bedrijven opgekocht worden van eigenaren die met pensioen gaan, en wel bij voorkeur door de werknemers zelf, omdat zij een krachtige intrinsieke drijfveer hebben om hun eigen bedrijf te laten floreren en zelf een redelijk inkomen te verdienen (Anzilotti, 2018).

De doelen

De coöperaties binnen het netwerk worden opgezet om de lokale economie te stimuleren door de medewerkers-eigenaren de mogelijkheid te bieden een inkomen te creëren. De coöperaties in het netwerk bieden medewerkers-eigenaren nieuwe kansen in de wijken die het ECI poogt te stimuleren. Het initiatief probeert hiermee een model op te zetten dat herhaalbaar is in vergelijkbare ontwikkelingsregio's (Howard et al., 2010).

Tegelijkertijd met ECI zijn twee andere onderdelen opgezet, namelijk Evergreen Business Services (EBS) en het Fund for Employee Ownership (FEO). Het EBS heeft als doel technische assistentie te verlenen aan de coöperaties en ECI. Specifiek gaat het om het ondersteunen van coöperaties gefinancierd door het FEO. Het FEO is opgezet om de transitie naar coöperatie van lokale ondernemingen te financieren (Evergreen Cooperatives, 2020c).

De structuur

Evergreen Cooperative Corporation (ECC) is het 'moederbedrijf' van de structuur en ondersteunt de samenwerking tussen het netwerk van coöperaties. Het is opgezet om bestaande bedrijven te helpen met de overgang naar een coöperatieve ondernemingsvorm, via het FEO. Nieuw opgerichte coöperaties blijven aan het netwerk verbonden door de adviesfunctie van EBS. Ook levert het FEO een lening, die langzaam terugbetaald wordt aan het FEO, waarna Evergreen na vijf tot zeven jaar uit het bedrijf kan stappen (Barry, 2021).

De organisatievorm

ECC is opgezet als bedrijf zonder winstoogmerk, vergelijkbaar met de Nederlandse vereniging (IRS, 2022). De Evergreen coöperaties zijn gekoppeld aan zogenaamde 'anchor institutions'. Dit zijn grote, stabiele organisaties die al lange tijd een vitale rol spelen in de lokale gemeenschappen en economie (Maurrasse, 2016).

De financiering

Tegelijk met het ECI werd het Fund for Employee Ownership opgezet. Het begon als een fonds van \$5 miljoen om het succes van de Cleveland Cooperative Laundry te repliceren (Evergreen Cooperatives, 2018). Het fonds stelt leningen beschikbaar voor de aankoop van organisaties en de conversie daarvan naar coöperaties. Deze coöperaties betalen vervolgens in vijf tot zeven jaar de lening terug, waarna het geld opnieuw gebruikt kan worden om andere organisaties te helpen converteren naar coöperaties.

De bedrijfsvoering

Het ECI helpt werknemers zelf eigenaar te worden van de bedrijven waarin ze werken. Het personeel blijft in functie, waardoor continuïteit wordt gecreëerd bij de conversie naar coöperatie (Barry, 2021).

De ontwikkeling door de tijd

Het initiatief begon met Cleveland Cooperative Laundry als pilot om het concept uit te proberen. De Laundry is een coöperatieve wasserij die haar klanten in de hotel-, ziekenhuis- en verpleeghuisbranche een consistente, hoogwaardige service biedt tegen concurrerende tarieven. Nadat dit een succes bleek kwam langzame maar stabiele groei, gefinancierd door geld vanuit de Cleveland Foundation. Deze leningen worden langzaam terugbetaald, waarna het FEO ruimte zal hebben om meer organisaties om te vormen tot coöperatie. Recentelijk is de aankoop van een fabriek voor houten kratten (LEFCO Worthington) gerealiseerd. Op 12 april 2023 vormde het hiermee de vijfde aankoop door het FEO (Evergreen, 2023). Het ECI is in 2010 gestart en staat op dit moment (mei 2023) nog steeds stevig overeind (Duong, 2021).

Mondragon en Evergreen in relatie tot de Nederlandse gebiedscoöperaties

Zoals uit het voorgaande blijkt zijn Evergreen en Mondragon place-based coöperaties die gericht zijn op economische ontwikkeling in een regio. Ze bieden een permanente structuur op een veerkrachtige en innovatieve manier. Op die basis kan op verschillende punten een vergelijking met een gebiedscoöperatie gemaakt worden.

- Focus op gebiedsontwikkeling: In het geval van Evergreen is er een sterke focus op lokale en regionale economie. Bij Mondragon was dit lang tijd ook het geval, terwijl ze nu ook groter denken en op andere plekken op sociale wijze proberen uit te breiden. Net zoals een gebiedscoöperatie zijn beide organisaties gericht op het stimuleren van hun regio's door het opzetten van nieuwe initiatieven.
- Verbinding met lokale gemeenschappen: Mondragon en Evergreen leggen beide een focus op een nauwe verbinding met de medewerkers-eigenaren. In het geval van Mondragon is ook zeker sprake van gedeelde waarden, waardoor samengewerkt wordt om schaalvoordelen te krijgen, waarnaast openheid, vertrouwen, duurzaamheid en veerkracht centraal staan. Evergreen streeft ernaar om de lokale gemeenschap te ondersteunen lokale bedrijven om te vormen. Deze worden gekoppeld aan ankerinstituten om te voorzien in stabiele inkomsten. Het Evergreen-netwerk is niet groot genoeg om over schaalvoordelen te spreken, hoewel dit binnen de opgezette coöperaties uiteraard een rol speelt in hun individuele bedrijfsvoering.



- Netwerk: Bij beide organisaties is sprake van een breed netwerk met een variëteit aan stakeholders. Zo heeft Mondragon kennisinstellingen onder haar koepel, en is het ECI ontstaan door oprichters uit de quadruple-helix.
- Bottom-up: Mondragon is net als gebiedscoöperaties een bottom-up organisatie, waar werknemers hun stem kunnen uitbrengen op alle relevante onderwerpen. In het geval van het Evergreen-netwerk is hier minder sprake van. De medewerkers hebben een stem binnen de organisatie waar ze werken, maar lijken weinig invloed te hebben op de ECI.



DE WAARDE VAN EEN GEBIEDSCOÖPERATIE

Historisch gezien hadden coöperaties een homogene groep leden met een stel duidelijke en eenduidige doelen. Bij een gebiedscoöperatie is dat niet het geval. Het is een multi-stakeholder en multi-purpose coöperatie. Het gaat om een combinatie van people, planet en profit op tal van beleidsterreinen die in het gebied een rol spelen. De leden willen werken aan innovatie- en kennisvraagstukken en samen een netwerk en een ecosysteem gaan vormen, waarin verschillende organisaties van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen adviseren over het oplossen van bedrijfsmatige en maatschappelijke vraagstukken. De samenwerking tussen de partners in de quadruple-helix is hiervoor essentieel.

De diversiteit in een gebiedscoöperatie is dus enorm. Dit brengt kansen, maar ook risico's met zich mee. Het succes staat of valt met de houding van de quadruple helix deelnemers. We komen hier nog een keer terug bij het leerproces voor alle vier partijen (zie ook De belangrijkste les):

- Ondernemers kijken verder dan hun eigen zaak en winst. Zij investeren in nieuwe business en waardevermeerdering op de langere termijn.
- Onderwijs & onderzoek spelen een actieve rol voor de werkgelegenheid door flexibel en ondernemend in te spelen op vragen vanuit de regio.
- Overheden hebben een nieuwe rol als actieve meedenkers en facilitators. Zij maken innovaties mede mogelijk en effenen de weg naar fondsen.
- Maatschappelijke organisaties en burgers ontdekken en ontwikkelen hun talenten en leren wat ze samen voor elkaar kunnen betekenen.

De waarde, en ook het verdienmodel, zitten in de samenwerking tussen alle spelers in de quadruple helix. Ieder van hen moet duidelijk voor ogen hebben wat ze kunnen brengen en willen halen. Dit moeten ze voor zichzelf en hun partners formuleren en ook kwantificeren zodat ze erop afrekenbaar zijn. Samenwerken betekent dus ook samen investeren en financieren.

5



Into the future

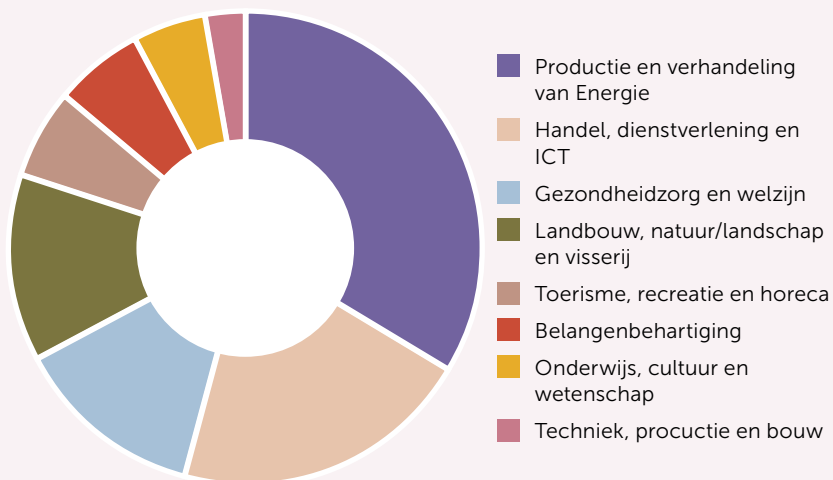
- 5.1 De stand van zaken
- 5.2 Onderzoek
- 5.3 Coöperatief festival
- 5.4 De afspraken
- 5.5 Enkele quotes

5.1

DE STAND VAN ZAKEN

Volgens de laatste telling van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) zit het totale aantal coöperaties landelijk op 3.309⁷. Daarmee zijn het er in 2020 alweer 800 meer dan in 2016. Deze trend is vooral te zien in Noord-Nederland. In deze regio zijn zo'n 450 lokale coöperaties actief, ongeveer 15% van alle Nederlandse coöperaties. Volgens andere bronnen is het aantal coöperaties in Noord-Nederland zelfs met 47% toegenomen tot 732. Ook zijn in Noord-Nederland ongeveer 40% meer coöperaties per inwoner dan in de andere landsdelen (Reach, 20220).

Verdeling van de coöperatieve sectoren Noord-Nederland



⁷ Infographic NCR: Het Nederlandse Coöperatieve Landschap – 2020. In deze meest recente infographic zijn de belangrijkste trends en cijfers inzichtelijk gemaakt van alle 3309 actieve coöperaties in Nederland.

De coöperaties maken zich sterk voor een democratische manier van participatie en zetten zich in voor gezamenlijke energieverzorging, zorg- en woonconcepten, agrifood, detailhandel, dienstverlening en vele andere doelen tot en met het runnen van de dorpsupermarkt of het zwembad. Al met al een beweging die in de haarvaten van de samenleving zit, met een breed draagvlak van onderaf. En wat ook opvalt: ze zijn begaan met het wel en wee van hun dorps- en wijkgenoten en willen toegevoegde maatschappelijke waarde creëren. Hun doel is in vrijwel alle gevallen meer dan de 'stoffelijke behoeften van de leden', zoals het nog steeds staat in de standaardstatuten van een coöperatie.

De recente groei is voornamelijk te vinden in sectoren als energie, zorg, de medische sector en lokale leefbaarheid. Tegenwoordig is de energiesector met 39% zelfs de grootste coöperatieve sector geworden in Noord-Nederland.

Veel van de coöperaties opereren op dorpsniveau en veelal met een kleine groep werknemers. Al met al spreken we over een nieuw businessmodel met vaak andere drijfveren dan de reguliere bedrijven. Deze maatschappelijke nieuwe beweging is van groot belang voor het noordelijke landsdeel.



5.2 ONDERZOEK

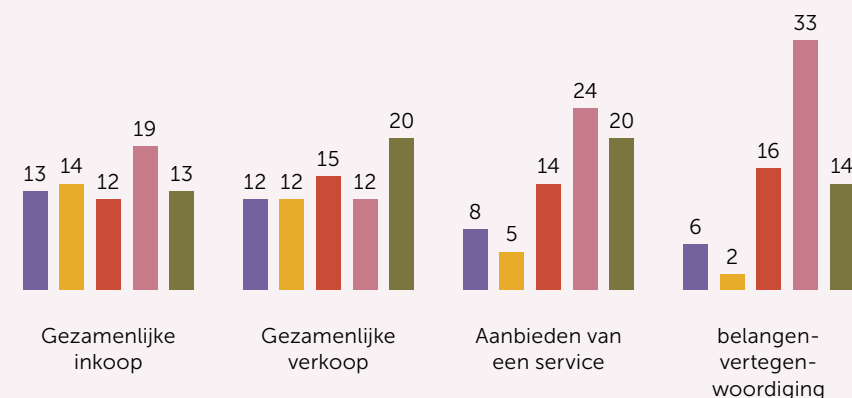
In 2020 voerde het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen een eerste verkennende onderzoek uit naar coöperaties in Noord-Nederland. De coöperaties zijn gevraagd naar gegevens als formele rechtsvorm, aantal en soort leden, werknemers en vrijwilligers, hun doelen, de sectoren waarin zij werkzaam zijn, hun activiteiten, de schaal waarop zij opereren en hun eventuele behoefte aan ondersteuning.

Resultaten

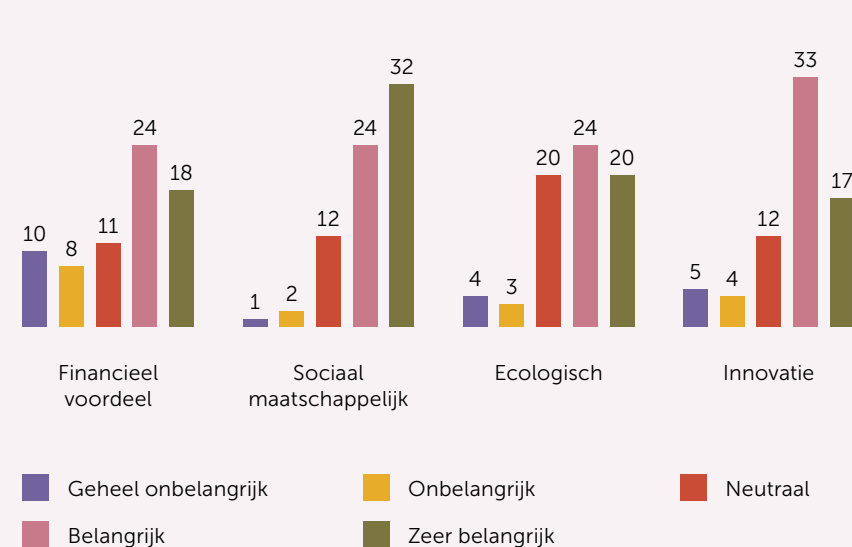
- Op vijf na zijn alle respondenten ingeschreven onder de rechtsvorm 'Coöperatie UA' (Uitsluiting van aansprakelijkheid). Drie zijn ingeschreven als vereniging; en twee als 'Coöperatie BA' (beperkte aansprakelijkheid).
- Het ledenaantal bedraagt gemiddeld 139 leden. Er is één uitschieter, namelijk Coöperatie Glasvezel Noord U.A. Zij zeggen 4.000 leden te hebben. Het minimale aantal leden is 2. De meeste leden zijn individuele personen, maar ook mkb'ers en zzp'ers.
- Niet alle coöperaties hebben werknemers of vrijwilligers en het aantal is ook niet constant. Alle respondenten samen hebben gemiddeld 13 vrijwilliger en 5 werknemers (waarbij dit beeld vertroebeld wordt door de deelname van Univé Noord met 230 werknemers).
- De relevante activiteiten zijn de zien in de afbeelding beneden. Als de respondenten zelf vrij associëren op belangrijke activiteiten volgen trefwoorden als:
 - Energietransitie, energiebesparing, het promoten van duurzame energie, naast inkoop, verkoop of service (bijvoorbeeld: koploper zijn op het gebied van energietransitie, energiebesparing, energieneutraal worden, CO₂-reductie);
 - Kennis en bewustwording. Wordt apart gezien van belangenbehartiging en/of service (bijvoorbeeld kennis inbrengen, voorlichting, kenniscentrum duurzaamheid)

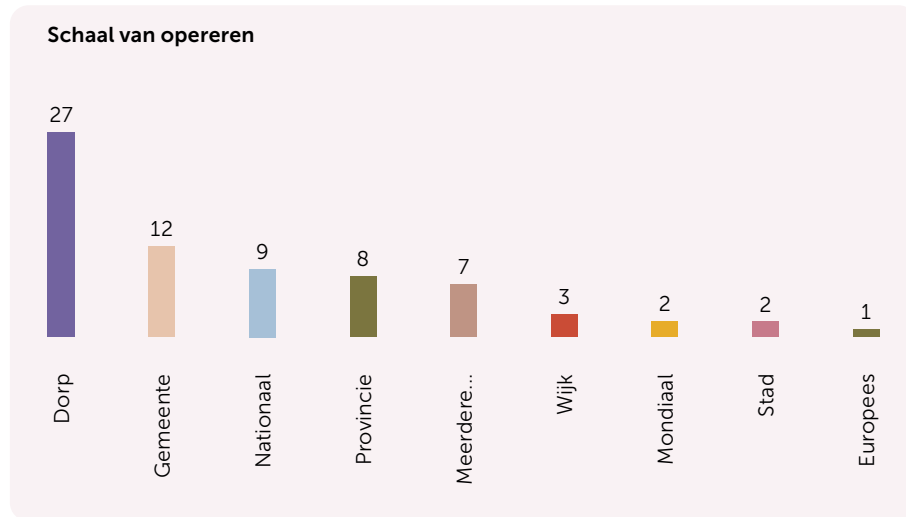
- Ook 'verbinden' is een belangrijk onderdeel dat apart wordt gezien van belangenbehartiging en/of service (bijvoorbeeld ondernemers en omwonenden verbinden met overheid en onderwijs)
- Zoals eerder gezegd werken de meeste coöperaties op dorpschaal. Maar ook hogere schaalniveaus komen voor.
- Als doelen rangschikken zij financieel voordeel, sociaal-maatschappelijk nut, ecologische waarde en innovatie zoals hieronder weergegeven naar mate van relevantie.

Relevantie van activiteiten voor coöperaties



Relevantie van doelen voor coöperaties





- Advies en ondersteuning gewenst: Ruim 77% van de respondenten zegt gebruik te (willen) maken van advies en ondersteuning. Behalve op inhoudelijk vlak roepen zij de meeste hulp in op gebied van financiën en administratie (ruim 32%). Via een open vraag kon dit verder worden gespecificeerd. De respondenten noemden accountancy, belastingaangifte, boekhouding, inkoopstelsel en subsidies als voorbeelden voor financieel-administratieve ondersteuning. Inhoudelijk is ondersteuning gewenst op juridisch gebied, als het gaat om management en organisatie, oprichting, strategiebepaling, projectleiderschap, governance en communicatie.

Conclusie

Samen leren, samen ontdekken, samen beleven, samen innoveren, samen ondernemen, samen besturen, samen investeren, samen oogsten, samen jong, samen oud, samen dom, samen slim, samen uit, samen thuis...Dit alles komt bij elkaar in een coöperatie. In Noord-Nederland werken coöperaties met een hele waaier aan doelen en activiteiten. Ze zetten zich in voor doelen die dicht bij hun staan in het dagelijks leven. Daarbij steunen zij op een breed draagvlak binnen hun gemeenschap. Ze willen economisch hun broek kunnen ophouden. Maar vooral ook toegevoegde waarde leveren aan hun directe omgeving en de maatschappij in bredere zin.

Wie zijn deze noordelijke coöperaties? Waar houden ze zich mee bezig, wat zijn hun beste aanbevelingen en waar lopen ze tegenaan? Zij hebben allemaal hun uitdagingen, vragen, ambities, doelen en wensen. En wat blijkt? Voor een groot deel zitten ze met dezelfde vragen, en soms ook met tips en trucs om aan elkaar door te geven.

Sommige kunnen zich in eigen koepels organiseren zoals je ziet bij energie-opwek of glasvezel (ook al gaat dit niet altijd vlekkeloos – zie het liquiditeitsprobleem bij de GrEK). Maar veel coöperaties doen het op eigen houtje. Het onderzoek van het lectoraat laat zien dat ze daar steun bij kunnen gebruiken. Met vakinhoudelijke expertise en voor hun administratie of juridisch & fiscaal advies. Of voor een beetje lobby bij lokale, regionale en nationale overheden: geef ons minder bureaucratische rompslomp, minder regelzucht, betere facilitering, zeg eens wat wél kan en niet alleen wat niet kan. Vaak zitten de vragen ook in de hoek van het businessmodel, financieringsplannen, marketing, social media, communicatie en werving van betalende leden en vrijwilligers. Om nog maar niet te spreken van de stap naar professionalisering en het instellen van betaalde krachten.

Naast hernieuwde aandacht voor de mogelijkheden van het coöperatiemodel is er – landelijk en regionaal – urgentie merkbaar op het thema 'relatie tussen overheid en burgers'. Er is een kloof ontstaan en de vraag is of en hoe je die kunt overbruggen of dichten. Er is al enige jaren sprake van een hele reeks aan nieuwe beleidsontwikkelingen en particuliere ideeën, die alle tot doel hebben onze democratie te versterken en van fris positief bloed te voorzien. Te denken valt hierbij aan de nieuwe Wet Versterking Participatie op Lokaal Niveau die op dit moment (mei 2023) ter besluitvorming in de Tweede Kamer ligt, het Programma 'Democratie in Actie' van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en de VNG, het Programma 'Expeditie Participatie' van de Provincie Groningen, het Uitdaagrecht / Right to Challenge of het recente boek "En nu is het aan ons" van Eva Rovers over het onderwerp 'burgerberaden'.

Uit het onderzoek van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen blijkt een concrete vraagarticulatie. Op hoofdlijnen is deze onder te verdelen in drie categorieën met de bijbehorende onderwerpen:

Ondersteuning op strategisch niveau

- Bestuurskracht verhogen,
- Beter in de samenleving wortelen, meer leden werven met actieve participatie
- Lobby bij lokale, regionale en nationale overheden (voor minder bureaucratistische rompslomp, minder regelzucht, betere facilitering, toegang tot fondsen)
- Coöperaties met elkaar verbinden, evt. een koepel vormen

Ondersteuning op operationeel niveau

- Verder uitwerken van businessmodellen, financieringsplannen, marketing en werving van betalende leden
- Communicatie: ontwerp en beheer van een website en bediening van social media
- Verduurzaming van de huisvesting en werkprocessen

Vakinhoudelijke ondersteuning

- Versterking vakinhoudelijke expertise op gebied van veeteelt, landbouw, energie, digitalisering
- Juridisch & fiscaal advies

5.3

COÖPERATIEF FESTIVAL

Voor sommige van deze vraagstukken zijn al goed werkende oplossingen gevonden die door een deel van de coöperaties in de praktijk worden gebracht. Maar die delen we niet echt onder elkaar. Daarom is het initiatief geboren om in het Noorden tot een samenwerking te komen, zowel onderling tussen de coöperaties als tussen coöperaties met de kennis- en onderwijsinstellingen, en liefst ook met ondersteuning van overheden en maatschappelijke instellingen – de bekende quadruple helix.

Elkaar leren kennen en samen de mouwen opstropen; elkaar helpen, nieuwe kennis delen en ervaringen uitwisselen, krachten bundelen en je met anderen verbinden, samen werken en kennis delen voor meer verbondenheid, duurzaamheid en innovatie – daar zou menigeen bij gebaat zijn.

Als opmaat hiervoor hebben Univé en het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen op donderdag 11 mei 2023 een Coöperatief Festival georganiseerd, een bruisende bijeenkomst op het boerenerf van het loon- & grondverzetbedrijf De Haan in het Groningse Hellum.

Dit feest was bedoeld als opmaat voor een jaarlijks evenement: een keer per jaar bij elkaar komen en tussentijds de samenwerking vormgeven langs bepaalde speerpunten en belangen. Univé en de Hanzehogeschool Groningen willen daarin gaan faciliteren, met experts, studenten en onderzoekers waardoor er een permanente dialoog kan ontstaan – onderling en op concrete onderwerpen.

Workshops

Het programma was daarop afgestemd. In de ochtend stelden allerlei coöperaties zichzelf voor op een markt met kleine kraampjes. Daarnaast was er een programma met vraaggesprekken en korte presentaties. In de middag verdeelden de deelnemers zich over een aantal workshops:

- De Burger en/in de Gemeenschap – Coöperaties als ‘bindmiddel’ voor maatschappelijk ondernemen. Kan de kloof overheid met de burger overbrugd c.q. gedicht worden? Er zijn veel nieuwe beleidsontwikkelingen en particuliere ideeën die tot doel hebben onze democratie te versterken. Welke kansen biedt dit aan coöperaties en dorps/wijkverenigingen?
- Laten we als coöperatie geld en kansen liggen vanuit de kredietunies? Veel noordelijke coöperaties hebben zorgen over de financiering en daarmee de continuïteit van de organisatie. De Kredietunies worden echter bijna niet gevraagd voor financiering. Wat gaat er mis?



11 mei
Hellum

coöperatief festival

Hét kennisevent voor noordelijke coöperaties

Dit festival wordt mede mogelijk gemaakt door



- Juridische dilemma's. Veel coöperaties lopen tegen allerlei juridische en fiscale vraagstukken aan. Zoals de vormgeving van overeenkomsten en onderhandelingen, de oprichtingsperikelen en de notaris, hoe de governance vorm te geven of een projectleider of een betaalde voorzitter fiscaal en juridisch positie te geven. Hoe ga je om met deze belemmeringen? Hoe kunnen Univé en de Hanzehogeschool coöperaties juridisch en administratief ondersteunen?
- Werken aan een Europees coöperatief perspectief. In Nederland komt de coöperatie als maatschappelijke bedrijfsvorm weer op en neemt ze een grote vlucht. Veel moeten we opnieuw ontdekken en vormgeven. In andere landen zoals Italië en Spanje is de coöperatie een bekend verschijnsel. Kan je elkaar helpen?
- De overstap naar een professionele organisatie en juridische vraagstukken in de energietransitie. In Noord-Nederland zijn veel lokale energiecoöperaties ontstaan. De organisaties worden steeds professioneler en ontstaan nieuwe vraagstukken.
- Hoe groei je mee met je succes? Je businesspotentie door ontwikkelen. Wat zijn de risico's? Wat zijn de kansen? Hoe kun je het onderwijs en onderzoek aan de hogescholen in je regio gebruiken door studenten in te zetten op tal van thema's en hoe kun je nieuwe vaardigheden leren en testen in je praktijk.
- (Hoe) kan een gemeente in een coöperatie participeren? Veel coöperaties zijn ontstaan op thema's die de lokale en regionale overheden niet oppakken, althans naar de zin van de betrokken burgers. De coöperaties hebben daarentegen een breed draagvlak in de lokale gemeenschap omdat ze werken aan leefbaarheidsthema's zoals het openhouden van een supermarkt, zwembad, camping of recreatieve haven. Hoe kan de gemeente hiermee om gaan? Actief deelnemen, op afstand participeren of juist op afstand blijven; alle opties zien we in de praktijk.
- Coöperatieve communicatie. Hoe kun je nog beter wortelen in je samenleving. Hoe betrek je de omgeving bij je projecten? Hoe werf je meer leden, communicatie, digitalisering en aansluiten bij projecten. En hoe kun je het onderwijs hierbij betrekken door met studenten, stagiaires of afstudeerders te werken.
- Een Noordelijke Coöperatief Steunpunt? Welke support zou je voor jouw coöperatie wensen? Is er een ondersteuningsstructuur nodig om de specifieke uitdagingen van een coöperatie op te lossen? Onderzoek onder alle coöperaties in Noord-Nederland laat zien dat bestuurders van coöperaties veel behoefte hebben aan ondersteuning op tal van thema's. Professionele ondersteuning kan erg duur zijn en soms krijg je geen adequaat antwoord

omdat het coöperatief ondernemen vooral ingebed in leefbaarheidsthema's nog erg nieuw is. Als echter grote organisaties deze steun willen geven, hoe moet dit dan worden vormgegeven vanuit het gezichtspunt van de noordelijke coöperaties?

5.4

DE AFSPRAKEN

In elke van de workshops kwam de wens naar toekomstige kennisdeling en het intensiveren van de samenwerking naar voren. Aan het woord waren zowel de coöperaties zelf als ondernemers, experts uit onderwijs en overheid en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Zij werken nu vaak al samen met coöperaties of overwegen om lid te worden.

Op weg naar een noordelijk platform

Alle workshops leveren input aan de vraag hoe je samen de schouders kunt zetten onder het versterken van draagvlak en de positieve beïnvloeding van lokale en regionale ontwikkeling. Deze vraag stond specifiek op het programma in de workshop over een gezamenlijk noordelijk coöperatief samenwerkingsplatform op het programma. De deelnemers waren het er snel over eens dat er een dergelijk steunpunt wenselijk en zelfs nodig is. Maar er zijn al zo veel ondersteuningsstructuren en tools. Hoe richt je het platform dan in zodat het ook echt effectief en nuttig is? Zonder dat je nog een keer overdoet wat er al eerder is gedaan?

Genoeg voeding voor een interessante discussie die tot de conclusie leidde dat de coöperatie de toekomst heeft, zeker in tijden van crises en grote maatschappelijke transitie. We weten nog niet half hoe we dit moeten aanpakken. Duidelijk is wel dat we er niet komen als we overlaten aan koplopers en specialisten. Moderne coöperaties hebben het voordeel dat ze via hun leden veel kennis bij elkaar brengen. Maar ook bij hen leven er nog veel vragen.

Er is nog veel onderzoek nodig en zo nu en dan veel geduld en nieuwe kennis. Op inhoud (energie, voedsel, zorg etc.) komen we met z'n allen een heel eind, hoewel ook daar nog veel te ontdekken is. De kunst is om dit alles bij elkaar te brengen. Een coöperatief platform lijkt dan een goed idee. Doen dus.

Wie neemt het voortouw?

Maar dat moet je initiëren, met leven vullen, organiseren en actief modereren. Wie gaat de kar trekken en het steunpunt vormgeven? Op dit punt zijn de organisatoren van het festival aan de beurt: Univé met haar Geert Reinders Stichting en het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen:

- De huidige lector Willem Foorthuis is bereid per omgaande zijn lectoraat om te bouwen en vanuit de mogelijkheden van mbo, hbo en andere kennisinstellingen kennis en inzet blijvend te mobiliseren.
- Univé is bereid de inzet van de lector onder te brengen in de Geert Reinders Stichting en vanuit deze stichting het jaarlijkse festival en het digitale platform mede te financieren

Zodoende krijgt het platform vorm, op voorwaarde dat er een toegewijde initiatief- en stuurgroep ontstaat met vertegenwoordigers vanuit de 5 O's. Het platform zal ook aanvullende middelen moeten creëren en daartoe in gesprek met instellingen zoals de ministeries van Economische en Binnenlandse Zaken, VNG en eventueel Europese fondsen. In een eerste aanloop is dit alles gericht op drie doelen:

1. Realiseren van een toegankelijk kennisplatform voor alle noordelijke coöperaties, hun leden en hun partners;
2. Communiceren en op de kaart zetten van goede coöperatieve voorbeelden;
3. Aanjagen en ondersteunen van maatschappelijk relevante ontwikkelingen die nieuwe inzichten en draagvlak brengen.

Het werk van het
ondersteunende platform
kan per najaar 2023
starten.

5.5

ENKELE QUOTES

Musetta Blaauw, oprichter en bestuurder van Coöperatie GOED

“Groen opwekken en delen – daar staan we voor als Coöperatie GOED. Van ‘big oil’ naar ‘common green’. Wie ik daarbij nog heel erg mis, zijn jonge mensen. Kinderen en jongeren zijn tenslotte degenen die straks met de gebakken peren zitten. Dan moeten ze NU kunnen meebepalen. Ik zou wel een coöperatie speciaal voor hen willen hebben. Bedenk niet iets voor hen, maar laat ze zelf bepalen – de hele generatie Z is aan zet. Zou mooi zijn als we dit op een grotere schaal zouden kunnen doen.” Aanvulling in juni 2023: “Een initiatiefgroep van *Coöperatie GOED Gen Z* stelde dit plan voor in een pitch van ‘Het beste idee van Gideon’. En ze hebben gewonnen. Zij gebruiken het prijsgeld om de eerste noodzakelijke zaken te regelen: notaris, brainstormsessies en communicatiemiddelen. Coöperatie GOED stelt hen een deel van de Zonneweide A28 te Assen ter beschikking zodat zij een vliegende start kunnen maken. De eerste energiecoöperatie van, voor en door kinderen, jongeren en studenten/starters is daarmee een feit. Iedereen geboren op of ná 1-1-2000 kan straks kosteloos lid worden, mee-ontwikkelen, meesturen en meebeslissen.”

Dieke Sloots, manager bedrijfsvoering Gebiedscoöperatie Het Hogeland

“Ik zou graag willen dat we elkaar meer ondersteunen. Soms loop je tegen puur praktische onbenulligheden aan, die je veel tijd kosten. Het heeft ons bijvoorbeeld ½ jaar gekost om een bankrekening te openen. Vanwege witwasrisico's zijn banken terughoudend met het aannemen van verenigingen en stichtingen als klant. Het zou prachtig zijn als je in zo'n geval bij collega's te rade kunt gaan of de ervaringen die je zelf hebt opgedaan kunt delen.”

Didier Kick, adviseur Gebiedscoöperatie Het Hogeland

"Ik ben er vooral naar benieuwd hoe je als coöperatie je ondernemendheid kunt ontwikkelen en hoe je stroperigheid voorkomt. Het democratische karakter van een coöperatie wordt steeds benadrukt. En dat is ook heel belangrijk. Maar wat betekent dit? Moet je het in alles met elkaar eens zijn? En moet je blijven praten totdat je het met elkaar eens bent? Je kunt ook werken met 'consent'. Alleen als iemand onoverkomelijk bezwaar kenbaar maakt stop je met een voornemen. Dat kan heel verhelderend werken. Ik zou graag willen weten of coöperaties hier ervaringen mee hebben."

Jan van Goor, coördinator Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe

"Vanuit mijn ervaring zeg ik dat je als organisatie heel goed moet weten waar je kracht ligt en daar dan ook naar moet handelen. Niet elke gebiedscoöperatie is hetzelfde. Het zit hem in de vragen in het gebied en in de mensen die het moeten doen. Vooral dit laatste is belangrijk. Je moet de mensen vinden die het voor elkaar kunnen en willen krijgen."

Rob Donker, directeur Nationale Coöperatieve Raad

"We laten ons graag inspireren door wat je samen voor elkaar kunt krijgen. Waar je krachten kunt bundelen en ideeën koppelen moet je dit zeker doen, en vooral in de regio en van onderop."

Stieneke van der Graaf, lid van de Tweede Kamer, ChristenUnie

"Nederland is in de eerste plaats een samenleving waar we met elkaar in het groot en klein een gemeenschap vormen. Waar we met elkaar zoeken naar wat het beste is voor ons dorp, onze wijk, onze stad. Een overheid kan een gemeenschap niet van binnenuit versterken, zoals mensen dat wel kunnen doen – juist in coöperaties. Heeft de overheid dan geen rol? Zeker wel! Als vertegenwoordiger van de ChristenUnie vind ik het belangrijk dat coöperaties volop de ruimte krijgen. Dat zij het recht krijgen om tegen een gemeente, een provincie, een overheid te zeggen: wij willen deze taak van jullie overnemen omdat we denken dat we het beter kunnen. Omdat ik ervan overtuigd ben dat mensen het ook inderdaad vaak beter kunnen."

Noa en Nathalie, studentes verpleegkunde, Hanzehogeschool Groningen

"Wij zijn niet speciaal ergens georganiseerd. Maar we zetten ons wel in voor de buurt. Dat is toch heel normaal?"

Julian Bushoff, lid van de Tweede Kamer, Partij van de Arbeid

"Coöperaties zijn ontzettend belangrijk, omdat we zien dat er op dit moment op allerlei plekken in Nederland voorzieningen verdwijnen. En natuurlijk is het aan de overheid om ervoor te zorgen dat dit soort voorzieningen overeind blijven. Maar tegelijkertijd zien we dat de overheid de komende tijd niet al dit soort gaten kan gaan vullen. En juist dan is het belangrijk dat er coöperaties zijn. Er zijn tal van voorbeelden waar coöperaties van enorm belang zijn. En toch zien we dat ze tegen een aantal problemen aanlopen. Weet in dat geval de politiek en de Partij van de Arbeid te vinden. Want ik denk dat we er alleen samen voor kunnen zorgen dat al die belangrijke voorzieningen overeind blijven."

Rudolf Doornkamp, externe betrekkingen en ledenzaken Univé Noord-Nederland

"De kracht is lokaal"

Henk de Haan, voorzitter van de Vereniging Dorpsbelangen Hellum en gastheer van het Coöperatief Festival:

"In de schilddorpen zit energie. Letterlijk en figuurlijk. We steken zelf de handen uit de mouwen, en dat is ook wel nodig. We zien om ons heen ontwikkelingen waar niet helemaal transparant over gecommuniceerd wordt. Want ja: er zijn veel geschikte locaties voor wind- en zonneparken. Maar is het wenselijk dat grondeigenaren apart benaderd worden voor het plaatsen van turbines? Wij willen hier liever een totaalplan voor, met een totaaldoel en een totaalbeeld."

Elmira Kortenkool, lid van Vereniging Dorpsbelangen Hellum

"Ik ben 20 jaar geleden uit Oekraïne naar Nederland verhuisd. Onze vereniging is enorm belangrijk voor het saamhorigheidsgevoel. Ook voor mezelf. Ik voel me erdoor deel van de dorpsgemeenschap."

Afsluitend:
de bronnen

- Aken van, J.E., Andriessen, D. (Red.) (2011). Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect. Boom Lemma, Den Haag.
- Anzilotti, E. (2018) *This new fund will help retiring baby boomers turn their businesses into worker co-ops*. Fastcompany. Geraadpleegd op 26-04-2023, van <https://www.fastcompany.com/90265725/this-new-fund-will-help-retiring-baby-boomers-turn-their-businesses-into-worker-co-ops>
- Barry, K. (2021). *Evergreen Cooperatives helps companies shift to co-ops, share profits with workers*. Evergreen Cooperatives
- Battilana, J., Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations; the case of commercial microfinance organizations. In: *Academy of Management Journal*, 53: 6, pp. 1419-1440.
- Becker, F., Frieswijk, J. (1976). Bedrijven in eigen beheer: kolonies en produktieve associaties in Nederland tussen 1901 en 1958. SUN, Nijmegen.
- Been, J. (2022, 14 september) *Failissement Gebiedscoöperatie Westerkwartier treft 140 studenten van Hanzehogeschool*. RTV Noord. Geraadpleegd op 26-04-2023, van <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/957917/failedissement-gebiedscooperatie-westerkwartier-treft-140-studenten-van-hanzehogeschool>
- Been, J. (2022a, 13 september) *Gebiedscoöperatie Westerkwartier vraagt faillissement aan*. RTV Noord. Geraadpleegd op 26-04-2023, van <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/957618/gebiedscooperatie-westerkwartier-vraagt-faillissement-aan>
- Bieleman, J. (2008). Boeren in Nederland. Geschiedenis van de landbouw 1500 – 2000. Boom, Meppel.
- Bijman, J. (2016). Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key success factors. International Summit of Cooperatives 2016, Quebec.
- Bretos, I. & Marcuello, C. (2016) *Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives*. *Annals of Public and Cooperative Economics*
- Buffa, A. (2010, 15 april). *Evergreen Cooperatives Forge an Innovative Path toward High-Quality Green Jobs*. Apollo Alliance
- Bussemaker, J. (2014). Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo. Beleidsbrief OCW, TK 628389. Ministerie van OCW, Den Haag.
- Carayannis, Elias G. / David F.J. Campbell (2014). *Developed Democracies versus Emerging Autocracies: Arts, Democracy, and Innovation in Quadruple Helix Innovation Systems*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 3:12 (<http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/pdf/s13731-014-0012-2.pdf>, <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/3/1/12>).
- De Moor, T. (2014). Co-operating for the future: inspiration from the European past to develop public-collective partnerships and intergenerational cooperatives. In: Bailey, S., Farrell, G., Mattei, U. (eds). *Protecting future generations through commons*. Council of European Publishing, Strasbourg.
- De Moor, T. (2013). *Homo cooperans*. Instituten voor collectieve actie en de sociale samenleving. Utrecht University, Faculty of Humanities.
- Delies, I. (2009). *Verbindingskracht & combinatievermogen; een empirisch onderzoek naar kennisallianties tussen beroepsonderwijs (roc) en bedrijfsleven*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
- Delies, I. (2015). *Met Regionaal Co-makership ontwikkel je enorme verbindings- en innovatiekracht*. *Koers magazine special Regionaal Co-makership*. Alfa college, p. 9-10.
- Diepenbeek van, W.J.J. (1990). *De coöperatieve vereniging: coöperatie als maatschappelijk en economisch verschijnsel*. Eburon, Delft.
- Evergreen Cooperatives. (2023, 7 april) *Evergreen Cooperatives' Fund for Employee Ownership Acquires Manufacturer of Custom Wood Crates, LEFCO Worthington LLC*. Geraadpleegd op 26-04-2023, van <https://www.evgo.com/2023/04/12/evergreen-cooperatives-fund-for-employee-ownership-acquires-manufacturer-of-custom-wood-crates-lefco-worthington-llc/>
- Evergreen Cooperatives. (2020a, 23 mei). *Local Coffee Shop Employees Take Ownership With Evergreen's Impact Investment*. Geraadpleegd op 23-05-2022, van <https://www.evgo.com/2020/10/27/local-coffee-shop-employees-take-ownership-with-evergreens-impact-investment/>
- Evergreen Cooperatives. (2020c). *The Fund For Employee Ownership*. Geraadpleegd op 26-05-2022, van <https://www.evgo.com/tfeo/>
- Evergreen Cooperatives. (2018). *This New Fund Will Help Retiring Baby Boomers Turn Their Businesses Into Worker Co-Ops*. Geraadpleegd op 28-05-2022, van <https://www.evgo.com/2018/11/20/this-new-fund-will-help-retiring-baby-boomers-turn-their-businesses-into-worker-co-ops/>
- Foorthuis, W.R. (1991). De consulent Jakob Elema (1872-1950) in Een loopbaan in de landbouw. *Historia Agriculturae* XXIII, 33-55, Groningen.
- Foorthuis W.R. (1994). *Bouwen aan een netwerk 1890-1915, landbouwkundig onderzoek, voorlichting en landbouwonderwijs in drentse dorpen*. In Bieleman J., J.N.H. Elerie en P.C.M. Hoppenbrouwers, *Boerenland in beweging*, Groningen.
- Foorthuis, W.R. (2005). *De leefomgeving centraal; Action Learning in de Werkplaats Plattelandsvernieuwing, Focus op action research – de professional als handelingsonderzoeker*. In: Boog, B.W.M., Slagter, M., Jacobs-Moonen, I., Meijering, F. (Eds), pp. 142–153. Van Gorcum, Assen.

- Foorthuis W.R., Rippen, L. (2008, 2009, 2010, 2011). GKC-Werkprogramma's Regionale Transitie Ontwikkelen Kennisdomein & Regiokennisraamwerk Regionale Transitie vanuit leren-door-te-doen, Ede.
- Foorthuis, W.R., Hekman, E.G.A., Bomhof, G.H. (2012) [red]. Toolbox Kenniswerkplaats Veenkoloniën. Four-volume box multiple authors.
- Foorthuis, W.R., Koopman, G. (2011). De werkplaats Veenkoloniën, de Veenkoloniën als lerende regio, Stadskanaal. (In Engels en Duits verschenen, 2012).
- Foorthuis, W.R., Lutz, S.K. (2012). Kenniswerkplaats as a method for learning regions and lifelong learning. Groningen/Zaragoza.
- Foorthuis, W.R., Lutz, S.L. (2013). Samen verantwoordelijk. Een kennisbox in vier delen: 1. Emmen Revisited, ruimte geven en ruimte nemen, 2. De kenniswerkplaats, een duurzaam kennisarrangement voor de lerende regio, 3. Shared space, over het concept en zijn specifieke toepassing in Emmen, 4. Place Keeping, werken in nieuwe allianties. In opdracht van EU-programma Making places profitable. Emmen/Brighton (also published in English).
- Foorthuis, W.R. e.a., (2014), RegioLeren – Een lerende school in een lerende regio. Vakblad Groen Onderwijs, nr. 7 /-2014
- Foorthuis, W.R., Lutz, S.K. (2016). Monitor 2016 Gebiedscoöperatie Westerkwartier; regionale ketens; een coöperatief businessmodel met toegevoegde waarde. Groningen.
- Freise, M., Zimmer, A. (Hrsg.) (2019). Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel.
- Geertz, C. (2003). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In: Lincoln, Y.S. and Denzin, N.K. (eds. Altamira Press.
- Gibbons, M., Limoges, C. Nowotny, H. e.a. (1996). The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies. Sage Publications, London.
- Glanville, J. (2013). *Cleveland's Greater University Circle Initiative: Building a 21st Century City through the Power of Anchor Institution Collaboration*. Cleveland Foundation
- GreenWish (2012). Nieuwe Verdienmodellen voor maatschappelijke initiatieven. In opdracht van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling van Agentschap NL
- Grip, A. (2014). Arbeidsmarkt en een leven lang leren. In: Klarus, R., Borghans, L., Waterreus, I. (eds). Den Haag, Boom Lemma Uitgevers.
- Haas, G. (2015) *Mondragon: What is Solidarity?* Drpop. Geraadpleegd op 26-04-2023, van <https://drpop.org/mondragon-what-is-solidarity/>
- Hasche, N., Höglund, L. & Linton, G. (2019). Quadruple helix as a network of relationships: creating value within a Swedish regional innovation system. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*
- Heringa, J. (1982). De buurschap en haar marke. Drentse Historische Studiën V. Assen.
- Heringa, J. (1996). De betekenis van de boermarken in Drenthe. Assen.
- Heras-Saizarbitoria, I., Basterretxia, I. (2016). Do Co-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mondragon cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and management*, 4: 1, pp. 13-21.
- Hoekman, P.H., Houkes, J., Knottnerus, O. (Red.) (1986). Een eeuw socialisme en arbeidersbeweging in Groningen. Wolters-Noordhoff/Forsten, Groningen.
- Howard, T., Kuri, L., Lee, I.P. (2010, 1 oktober). The Evergreen Cooperative Initiative of Cleveland, Ohio: Writing the Next Chapter for Anchor-Based Redevelopment Initiatives [Witboek]. The Neighborhood Funders Group Annual Conference
- International Cooperative Alliance (ICA)/NCBA CLUSA. (2022) *2022 World Cooperative Monitor ranking largest cooperatives now available*. Geraadpleegd op 26-04-2023, van <https://ncbaclusa.coop/blog/2022-world-cooperative-monitor-ranking-largest-cooperatives-now-available/>
- IRS. (2022, 17 februari) *Exemption Requirements – 501(c)(3) Organizations*. Geraadpleegd op 23-05-2022, van <https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations/exemption-requirements-501c3-organizations>
- Karakas, C. (2019). Cooperatives: Characteristics, activities, status, challenges. European Parliamentary Research Service
- Kasimir, S. (2016). The Mondragon cooperative and global capitalism: a critical analysis. *New Labor Forum* 25: 1, pp. 52-59.
- Kessels, J.W.M. (2005). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. *Develop. Kwartaaltijdschrift over Human Resources Development*. 1 (1) 6-17.
- Keuning, H.J. (1933). De Groninger Veenkoloniën. H.J. Paris, Amsterdam.
- Lutz, S.K., Foorthuis, W.R. (2010). Shared Space, het concept en zijn toepassing. In opdracht van de Tweede Kamercommissie Verkeer en Veiligheid, Den Haag.
- Maurrasse, D. (2016). *Anchor Institutions and their Significance to Community and Economic Development*. State of the Planet
- Migchelbrink, F. (2007). Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn. BV Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Minderhoud, G. (1935). De Nederlandsche landbouw. Haarlem: De Erven Bohn.

- Minderhoud, G. (1940). *Landbouw-coöperatie in Nederland*. J.B. Wolters, Groningen/Batavia.
- Mondragon Corporation. (2022). *About us*. Geraadpleegd op 09-03-2022, van <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/>
- Mondragon Corporation. (2020a). *All our history*. Geraadpleegd op 17-05-2022, van <https://www.mondragon-corporation.com/en/history/>
- Nieuwenhuis, L.F.M. (2006). *Vernieuwend vakmanschap; Een drieluik over beroepsonderwijs en innovatie*. Oratie Universiteit Twente, Enschede.
- Nieuwenhuis, A.F.M., Gielen, P.M., Lokman A.H. (2000). *Sector, regio en kennisorganisatie; Kennisnetwerken rond het beroepsonderwijs*. Max Goote Kenniscentrum BVE, Amsterdam.
- Nieuwenhuis, L., Gelderblom, A., Gielen, P., Collewet, M. (2011). *Groeitempo Leven Lang Leren; een internationale vergelijking*. IVA/SEOR, Tilburg/Rotterdam.
- Nieuwenhuis, L., Coenen, J., Fouarge, D., Harms, T., Oosterling, M. (2012). *De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs*. PROO reviewstudie. IVA/ROA/GION, Tilburg. (downloadbaar van website proo/nwo)
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford University Press.
- Nota Belvedere (1999). *Beleidsnota over de relatie cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting*. Den Haag.
- NRC (2017). Interview met Prof.dr. T. De Moor "En wéér gaan burgers alles zelf doen". 10 juli 2017, <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/07/10/en-weer-gaan-burgers-alles-zelf-doen-11726282-a1566114?t=1684737704>. Geraadpleegd op 22-05-2023.
- Oosterbeek, T. (2000). *Niet om het gewin, maar voor het gezin*. SDU, Den Haag.
- Otten, G.J. (1924). *De ontwikkeling der verbruikcoöperatie in Nederland*. H.J. Paris, Amsterdam.
- Pater, C.J., Sligte, H.W., Eck, E. van (2012). *Verklarende evaluatie; Een methodiek*. Kohnstamm Instituut, Rapport 882, Amsterdam.
- Reach. (2022) *Krachtige Nederlandse bedrijfsinformatie*.
- Reason, P., Bradbury, H. (Eds.) (2008). *Sage Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice* (2nd ed.). Sage Publications, London.
- ROA (2013). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018*. ROA, Maastricht.
- Roche, O., Freundlich, F., Shipper, F. & Manz, C.C. (2018). *Mondragon's amorphous network structure: "Making the whole truly greater than the sum of its parts"* Mondragón Unibertsitatea
- Rommes, R. (2014). *Voor en door boeren? De opkomst van het coöperatiewezen in de Nederlandse landbouw voor de Tweede Wereldoorlog*. Verloren, Hilversum.
- Roobeek, A.J.M. (2005). *Netwerklandschap; Een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties*. Academic Services, Den Haag.
- Rosenfeld, S. (1998). *Stock taking paper for the workshop 'Technical colleges, technology deployment and regional development'*. OECD international conference Modena on 'building competitive regional economies'.
- Rosenfeld, S. (2010). *Sustainable Food System Clusters, Vermont style*. *European Planning Studies*, 18: 11, pp. 1897-1908.
- Roux, B. & Plé, L. (2017) *Business cooperatives: when does sharing become a drawback?* *Journal of Business Strategy*
- S³ (Smart Specialisation Platform) (2011). *Connecting universities to regional growth; a practical guide*. European Union: Regional Policy.
- Sneller, Z.W. [red] (1951). *Geschiedenis van de Nederlandse landbouw 1795 – 1940*. Groningen.
- Sogaard, V. (1994). *Farmers, cooperatives, new food products*. Aarhus Business School.
- Tracy, P., Phillips, N., Jarvis, O. (2011). *Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model*. *Organization Science*, 22: pp. 60-80.
- Truijten, K.P.J. (2012). *Teaming teachers*. Proefschrift Universiteit Twente, Enschede.
- Ubels, H. (2020). *Novel forms of governance with high levels of civic self-reliance*. University of Groningen
- Van der Scheer, A.L.J. (2019) *Gebiedscoöperatie Canvas*. Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen
- Wals, A., Alblas, A. (1997). *School-based research and development of environmental education: A case study*. *Environmental Education Research*, 3(3), 253-267.
- Wijffels, H. (2014). *Individualist van nu werkt graag samen*. Trouw, juni 2014. Geraadpleegd op: <https://www.trouw.nl/home/individualistvannuwerkt-graagsamen~ab45d735/>.
- World Resources Institute (2011, 11 februari). *A Compilation of Green Economy Policies, Programs, and Initiatives from Around the World*. Geraadpleegd op 23-05-2022, van http://pdf.wri.org/green_economy_compilation_2011-02.pdf
- WRR (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. WRR, Den Haag.
- Whyte, W.F., King Whyte, K. (1991). *Making of Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. Cornell University, Ithaca & London.

Zuidhorn-nieuws. (2022, 14 september) Faillissement van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Welkom in Zuidhorn. Geraadpleegd op 26-04-2023, van <https://www.welkominzuidhorn.nl/actueel/actueel-zuidhorn/faillissement-van-de-gebiedscooperatie-westerkwartier>
Pekela: <http://www.prachtigpekela.nl/nieuws/41114/Dorpsco%C3%B6peratie-Pekela-presenteert-zich-op-co%C3%B6peratie-festival-in-Hellum.html>



Internationaal gezelschap vanuit het EU-project *Public Start* op bezoek bij het gemeentebestuur Westerkwartier vanuit het interesse in de ervaringen met coöperatief en ondernemend werken

De onderzoeksgroep Duurzaam Coöperatief Ondernemen, onder leiding van lector Willem Foorthuis en Anu Manickam, presenteert met genoegen een reeks publicaties over hun werk met lokale en regionale gemeenschappen.

In deze reeks van zes publicaties, vijf Nederlandse en één Engelse, worden studies en hoogtepunten gepresenteerd over coöperatieve, inclusieve en democratische praktijken die gericht zijn op duurzame ontwikkeling van dorp, stad en regio. Ook worden de transities die daarvoor nodig zijn onder de loep genomen. De ervaring die is opgedaan in acht jaar van regionale betrokkenheid, experimenteren en kennisontwikkeling maakte duidelijk dat regio's zelf het voortouw moeten nemen om hun weerbaarheid en innovatiekracht te vergroten. Een collectieve inspanning van alle regionale spelers is nodig om resultaten te bereiken. Noodzakelijke nieuwe rollen, perspectieven en organisatievormen worden in de publicaties verduidelijkt.

Ook kennisinstellingen zoals de Hanzehogeschool leveren een bijdrage. Elk jaar helpen in het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen tussen de 600 tot 1000 studenten bedrijven en instellingen bij het vinden van innovatieve oplossingen voor bedrijfsproblemen en maatschappelijke uitdagingen.

In de uitgaves wordt ook aandacht besteed aan mislukkingen en teleurstelling en hoe dat kan leiden tot meer 'engagement', meer dialoog, meer aandacht voor collectieve actie en meer combineren van kennis, middelen en netwerken.

De samenwerking van burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en overheden gebeurt steeds vaker in gebiedscoöperaties, een nieuwe vorm om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken in een "Coöpererende regio".

