



Hanzehogeschool  
Marian van Os  
Centrum voor Ondernemerschap



## Lectorale rede Duurzaam Coöperatief Ondernemen

Drs. W.R. (Willem) Foorthuis – 23 maart 2017

**The innovation army is marching!**

**share** your talent. **move** the world.

## **Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen**

Drs. W.R. Foorhuis

E-mail : w.r.foorhuis@pl.hanze.nl

## **Colofon**

Auteur: drs. W.R. (Willem) Foorhuis

Eindredactie: drs. Sabine Lutz

Met dank aan dr. Jannes Houkes, Iris Bekius, MSc en Eric Veldwiesch, BA.

This is a publication of Hanze University of Applied Sciences Groningen,  
W.R. Foorhuis

Vormgeving en lay-out: Canon Business Services

© 2017 W.R. Foorhuis

Application for the reproduction of any part of this book in any form should be made to the author. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced in a retrieval system or transmitted in any form or by other means (electronic, mechanical, photocopying or otherwise) without the author's prior, written permission.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1. Coöperatie terug van weggeweest</b>	<b>9</b>
<b>2. Meer dan alleen economisch voordeel</b>	<b>14</b>
<b>3. De gebiedscoöperatie – een compleet nieuw coöperatiemodel</b>	<b>17</b>
<b>4. Regionale toegevoegde waarde door nieuwe ketens als verdienmodel</b>	<b>20</b>
<b>5. Niet elke gebiedscoöperatie is ook echt een gebiedscoöperatie</b>	<b>24</b>
<b>6. Innovatiewerkplaats Krachtig MKB als werkmethoediek</b>	<b>28</b>
<b>7. Onderzoek</b>	<b>32</b>
<b>8. We build the road as we travel</b>	<b>38</b>
<b>9. Bronnen</b>	<b>41</b>

Se hace camino al andar – We build the road as we travel.  
Don José María Arizmendiarieta (founding father van  
Mondragon Corporacion Cooperativa, Arrasate, Spanje)

## Voorwoord

Aan het woord zijn de vertegenwoordigers van de Triple Helix: onderwijs, overheid en ondernemers.

**‘Aan de slag met innovatief coöperatief ondernemen door het midden- en kleinbedrijf, aan de slag met zelforganisatie van ondernemende burgers! We zijn op zoek naar early adopters en early practitioners en we willen duurzaam resultaat zien. Daarom zijn wij enthousiast over de installatie van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Immers het lectoraat is ingesteld op verzoek van ondernemers en burgergroepen, maar ook van lokale overheden en kennisinstellingen verenigd in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Dit is bottom-up en intersectoraal werk maken van innovatie en dat spreekt ons aan.**

Overheden maken keuzes en faciliteren. Vervolgens moet het ‘bottom-up’ gaan gebeuren. Met een belangrijke rol voor het midden- en kleinbedrijf (mkb). We verwachten resultaat in de vorm van meer banen, de juiste impulsen in de regionale economie en een prettig woon- en leefklimaat. Het mkb moet dan veel intensiever bij het onderwijs en het onderzoek aansluiten zowel op hbo, wo als mbo-niveau. In het geval van de stad Groningen tellen we op alle drie de niveaus bijna 100.000 studenten. Wat ligt er dan meer voor de hand dan om daar gebruik van te maken? Er zijn voor alle bedrijven mogelijkheden. Dit versterkt de innovatiekracht van het mkb, creëert banen en nieuwe businessmodellen en stopt de leegloop van perifere gebieden. Wij ondersteunen daarbij de inzet van lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen op de pijlers: **Next Education, Next Governance en Next Businessmodels.**’

‘Als onderzoeker ben ik enthousiast over de coöperatieve en inclusieve aanpak van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Ten gevolge van het sterke marktdenken, een terugtrekkende overheid en de afkalving van het traditionele middenveld ontstaan er tal van initiatieven waarbij de burgers zelf het heft in handen nemen. De middeleeuwse en vroegmoderne geschiedenis leert dat de 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 begrip van hun werking. Niet de voorbije crisis, maar het falen van de markt en de terugtrekkende overheid zet de burgers aan tot zelforganisatie.’



Prof. Dr. Tine de Moor is sinds 2004 werkzaam aan de Universiteit Utrecht en doet onderzoek naar de ontwikkeling en het beheer van verschillende vormen van instituties voor collectieve actie en de rol hiervan in de economische ontwikkeling van West-Europa.

‘Als bestuurder zie ik dat Noord-Nederland duidelijke keuzes heeft gemaakt, namelijk landbouw, energie, water en gezond ouder worden. Dit biedt veel aanknopingspunten. Maar wel van onderaf en multi-actor zoals dat hier nu gebeurt binnen de gebiedscoöperatie. Ik ben kritisch op het Topsectorenbeleid van Den Haag wat ik als ‘top-down’ wil betitelen. Vanuit mijn positie wil ik dat regio’s op de terreinen waarin ze echt uitblinken, samenwerken met andere Europese regio’s. Het verbinden van ‘slimme Europese toppers’ moet leiden tot groeiversnelling: ‘concentration, connections, cooperation’. De aanpak waarvan sprake is binnen de visie van het lectoraat zal andere regio’s aanspreken.’



*Henk Staghouwer is Gedeputeerde landbouw, natuur, visserij, water en internationalisering in de Provincie Groningen.*

‘Als voorzitter MKB Noord hoop ik eraan bij te kunnen dragen dat oudere generaties ondernemers meer samenwerken met jongere mensen. Een tweede ambitie is dat ik er aan hoop bij te dragen dat meer hbo’ers die hier afstuderen aan de slag gaan bij noordelijke ondernemers, in plaats van bij de grote multinationals of in de Randstad. Een derde voornemen is dat ik wil bevorderen dat we hier in het Noorden wat minder bescheiden zijn. We moeten meer vertellen hoe goed we hier zijn. We moeten het gewoon meer uitdragen. Want we zijn hier op uiteenlopend vlak ontzettend goed bezig.’



*Gerard Kremer is sinds januari 2015 voorzitter van werkgeversorganisatie MKB Nederland Noord en lid van de SER Noord-Nederland.*

‘Wij wensen de nieuwe lector en zijn onderzoeksgroep veel succes met het realiseren van de gestelde doelen.’

## Inleiding

**‘Geachte bestuur en management van de Hanzehogeschool Groningen, beste studenten en docenten, collegae van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, collega-lectoren en docentonderzoekers, bestuur en collega’s van OGN/Terra, directie, bestuur en collega’s van de gebiedscoöperatie Westerkwartier, bestuur en directie van de gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe, ondernemers, bestuurders uit de regio, beleidsmakers en professionals uit het werkveld, vertegenwoordigers van de RUG en WUR, Hogeschool Van Hall Larenstein, ROC Alfa, ROC Noorderpoort, en andere kennisinstellingen, familie en vrienden, inwoners en ondernemers uit Pekela, ik heet u allen van harte welkom bij het uitspreken van mijn lectorale rede.’**

Op donderdagmiddag 4 juni 2011 vond een inspirerende bijeenkomst plaats in hotel Aduard op steenworpafstand van de Zernike Campus in Groningen. Een grote groep ondernemers, maar ook bestuurders van allerlei pluimage waren afgekomen op de oproep van een zogenaamde ACT-studentenwerkgroep van de Universiteit Wageningen. Opdracht van deze internationaal samengestelde groep studenten was om een toekomstperspectief te schetsen voor hoofdzakelijk melkveehouders in de streek Westerkwartier. Deze ondernemers waren en zijn klein van omvang, groot in aantal en eenzijdig in product. Voor de kwaliteit van de leefomgeving en het landschap is hun bedrijfsvoering juist cruciaal, maar voor hun bedrijfsresultaten is hun bedrijfsstijl op termijn fnuikend. Te veel, te klein, te sectoraal, teveel op pure productie gericht, te weinig innovatiekracht. De studenten zagen het met de ogen dicht. Onder het motto ‘U hebt geen probleem, U bent het probleem’ gaven de studenten een scherpe analyse en het advies aan de aanwezigen om de krachten te bundelen op streekniveau, de formele en permanente koppeling te maken met onderwijs en onderzoek en zodoende een nieuwe coöperatieve vorm te zoeken, een gebiedscoöperatie.

De zaal was geïnspireerd door deze enthousiaste groep studenten. Ter plekke werd besloten een initiërende werkgroep in te richten waar collega en gebiedskenner Frans Traa en mijn persoon sturing aan mochten geven. En hoewel Frans en ik al lange tijd met velen hadden gesproken om te komen tot een Gebiedscoöperatie, met veel begrip maar weinig resultaat, bleek de boodschap van de jongeren direct aan te slaan. Onvoorstelbaar hoe krachtig de boodschap van de jongeren kan zijn. Hier bleek ons weer eens temeer de waarde van het onderwijs als Change Agent in ingewikkelde processen.

Een jaar later, in 2013, werd de Gebiedscoöperatie Westerkwartier opgericht. Een nieuwe samenwerkingsvorm op streekniveau met een achterban van honderden melkveehouders, andere mkb'ers, Terra MBO namens de kennisinstellingen, Staatsbosbeheer, Landschapsbeheer Groningen en later ook Zorginstelling De Zijlen. Dit initiatief werd weer een jaar later gevolgd door de oprichting van de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe; eveneens een geformaliseerde multi-stakeholder coöperatie op een grote schaal en een gedeelde agenda. Wens van de leden van beide nieuwe coöperatieve modellen was om op streekniveau lokale en sectorale initiatieven te verbinden en onderling te versterken. Vanwege de intensieve samenwerking met kennisinstellingen werd gehoopt op veel resultaat uit praktijkgericht onderzoek. Op de vele avonden en tijdens workshops werd enthousiast gedebatteerd over nieuwe concepten als biobased economy, nieuwe concepten in food en health, opbrengsten uit nieuwe energiebronnen, maar ook versterking van leefbaarheid, toerisme en het scheppen van banen voor de jeugd. Men besefte terdege dat de bestaande instellingen in onderwijs/onderzoek binnen en rond overheden en de organisatievormen van de ondernemers eerder storen dan verrijken, en daardoor ontstond de roep naar Next Education, Next Governance en Next Business. Uit deze discussies kwamen de vele kennisvragen naar voren en ontstond de behoefte aan een permanente verbinding met de kennisinstellingen door de organisatie van een apart lectoraat gericht op Duurzaam en Coöperatief Ondernemen voor zowel de betrokken ondernemers, maar ook voor het onderwijs, de overheden en de burgers.

Daarmee is het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen ontstaan, als onderdeel van het lectoraat Duurzaam Financieel Management van dr. Margreet Boersma aan het Instituut voor Financieel Economisch Management van de Hanzehogeschool te Groningen. Het is mij een eer aan dit nieuwe lectoraat vorm en inhoud te geven, en ik hecht eraan te vermelden dat ik dit niet alleen doe maar slechts het boegbeeld ben van een zeer omvangrijke groep innovatieve en ambitieuze ondernemers, studenten, docenten, ambtenaren, burgers en collega's: the Innovation Army is Marching. En bent u nog niet betrokken? Sluit u aan!

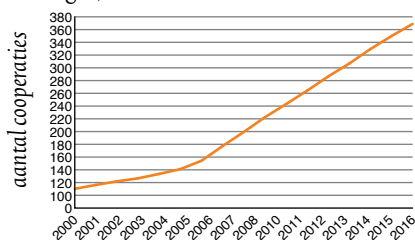


# 1. Coöperatie terug van weggeweest

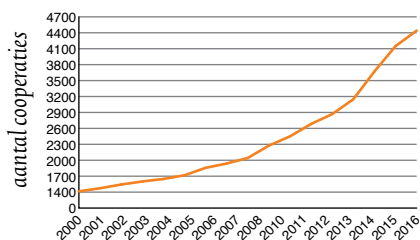
Coöperatief ondernemen is het sleutelbegrip. De coöperatie als ondernemingsvorm is nooit helemaal weggeweest, maar de laatste jaren stijgt het aantal nieuwe inschrijvingen explosief. In 2016 zit het totale aantal landelijk volgens de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) op 2.500<sup>1</sup>, alweer 800 meer dan verleden jaar. Ook op Europese schaal neemt het aantal coöperaties en hun ledenaantal nog steeds toe, zo blijkt uit de meest recente review van Cooperatives Europe<sup>2</sup>.

We zien deze trend ook in Noord-Nederland. Vanaf het jaar 2000 zijn in de noordelijke provincies samen 251 nieuwe coöperaties opgericht. Dat is 69% van wat er bij de Kamer van Koophandel als 'actief' (afgaande op aangiftes van btw- en inkomstenbelasting) wordt aangemerkt. De stijging is na 2010 zelfs nog beter merkbaar. Vanaf dit jaar kwamen er maar liefst 173 coöperaties bij; bijna de helft van het totale bestand.

Opleving aantal coöperaties in de provincies Groningen, Drenthe en Friesland



Opleving aantal coöperaties in Nederland



Bron: Kamer van Koophandel ([www.kvk.nl](http://www.kvk.nl))

Zoals overall werd ook in het Noorden van oudsher vooral in de land- en tuinbouw en de financiële sector gekozen voor het coöperatieve model. De recente toename concentreert zich echter op sectoren als energie, zorg, de medische sector en lokale leefbaarheid. Ook bij zzp'ers is de coöperatie populair. 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 een instelling als de Hanzehogeschool Groningen, waar bijna 50% van de student-populatie economisch georiënteerd is. Het is dan ook om die reden dat het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen zich richt op deze herleving van het coöperatieve ondernemerschap.

<sup>1</sup> In totaal zijn er ca. 8.000 coöperaties ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. 2.500 hiervan zijn volgens de NCR traceerbaar en economisch actief.

<sup>2</sup> Cooperatives Europe, The Power of Cooperation, key figures 2015, Brussels, April 2016.

Deze beweging ondersteunen, versterken, verder vormgeven, zichtbaar maken, is van groot belang voor de betrokken initiatiefnemers en voor de kwaliteit van onderzoek en onderwijs. We hebben alle coöperaties in Noord-Nederland daarom een uitnodiging tot samenwerking gestuurd.

### **Ruim 250 jaar traditie geworteld in acht eeuwen ervaring**

De eerste coöperaties 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 de productieve coöperatieve beweging populair. In Duitsland was het in die tijd H. Schulze-Delitzsch die naast inkoopcoöperaties ook vanaf 1850 zeer succesvol kredietcoöperaties in het leven riep. Bekender is F. 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. Alhoewel al rond 1865 in Amsterdam door arbeiders de ‘Vereenigde Maatschappij tot verkrijging van een Eigen Woning’ werd opgericht, kregen coöperatieve woningbouwverenigingen pas later de wind in de zeilen door de Woningwet uit 1901. In 1903 richtten 40 arbeiders in Amsterdam de Coöperatieve Bouwvereniging Rochdale op. Dit gebeurde omdat in de Woningwet was vastgelegd dat initiatieven tot betere huisvesting ook door burgers zelf ter hand genomen konden worden. Deze coöperatieve beweging is feitelijk 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 gericht op het beheer van de heidecomplexen bestaat nog steeds met 87 lokale Boermarken. De Drentse Boermarken zijn opgenomen op 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). Het waren vooral coöperaties die inkoop en productie van landbouw- en melkproducten organiseerden. 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). Minder bekend en succesvol waren de coöperaties die door arbeiders ook in het noorden werden opgericht om goedkoop te kunnen kopen of om zelf te gaan produceren. De eerste productiecoöperatie van meubelmakers in Groningen werd in 1868 opgericht. (Becker, Frieswijk 1976, Hoekman, Houkes, Knottnerus 1986)

### **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 de bouw van een kennissysteem een hoogwaardig netwerk op het platteland creëerde door de installatie van rijkslandbouwleraren, die op hun beurt weer verbonden waren met agronomische laboratoria en kennisinstellingen. Aan de keukentafel haalden zij hun kennisvragen op en kwamen vervolgens met inhoudelijke en organisatorische adviezen (Sneller 1951, Foorthuis 1991 en 1994). Hiermee ontstond het beroemde Nederlandse agronomisch kennissysteem Onderwijs, Voorlichting Onderzoek, kortweg OVO-drieluik genaamd. Dit was de georganiseerde samenwerking tussen overheid, voorlichting en ondernemers 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 aanduurt. De gebundelde inspanning vanuit de drie OVO-pijlers vormt de historische inspiratie voor mij als lector. Ik zie het als beweging in de richting van een Gebiedscoöperatie en kennisketen *avant la lettre*. (Waarmee ik overigens niet wil zegen dat de buitengewone en uitsluitende focus op de export in mijn ogen de meest intelligente oplossing is voor een duurzame regionale ontwikkeling. In tegendeel. Maar hierover later meer.)

Naast dit unieke OVO-drieluik was de sterke groei van de boerencoöperaties in de eerste helft van de 19de 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).

## Achteruitgang en nieuwe bloei

Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw verdwijnen niet alleen veel coöperaties, maar verdwijnt ook de belangstelling en kennis van coöperatief ondernemen in Nederland. Ingrijpende verandering in het aanbod, groeiende mobiliteit, betere individuele scholing, schaalvergroting, groeiende wereldmarkt; allemaal elementen die de interesse voor coöperatief ondernemen verschromelen. Mede debet is het feit dat de afstand tussen de leden en het bestuur van grote coöperaties als AVEBE, Rabobank of Friesland Campina daardoor te groot werd. Enigszins verouderd Deens onderzoek toont aan dat de leden zich in dat geval vervreemd gaan voelen van de doelstellingen van hun coöperatie (Sogaard 1993). In Nederland leidde dat tot een verminderde interesse in coöperatief ondernemen, en op het gebied van de verbruikcoöperaties verdween het coöperatief ondernemen na de oorlog vrijwel geheel (Oosterhuis 2000). Een voorbeeld is de Coop die in 1973 opgeslokt werd door EDAH, die op haar beurt in 2006 verdween. Het opmerkelijke is trouwens wel dat enkele Coop winkels zelfstandig bleven en zich opnieuw konden ontwikkelen tot een supermarktketen<sup>3</sup>.

Van Diepenbeek is een van de weinigen die na de Tweede Wereldoorlog een dissertatie wijdde aan de coöperatie. 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 van coöperaties, die enkel het winstdoelmerk zouden kennen.

De Nationale Coöperatieve Raad (NCR) sluit zich niet aan bij de bovenstaande definities. In een duiding van de wettekst (Burgerlijk Wetboek, 2:53<sup>4</sup>) stelt de NCR: "De term stoffelijk – materieel, economisch – sluit aan twee zijden iets uit. Het gaat niet om idealen of andere onstoffelijke zaken, maar het gaat ook niet alleen maar om winst. Het gaat om stoffelijke behoeften: om (economische) producten of diensten. En het gaat niet om alle behoeften van de leden, maar uitdrukkelijk om bepaalde behoeften. Welke dat precies zijn staat vermeld in de statuten van de coöperatie."<sup>5</sup>)

---

<sup>3</sup> <https://www.coop.nl/over-coop/historie>

<sup>4</sup> <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/2017-01-01>

<sup>5</sup> <http://www.cooperatie.nl/over-cooperaties>

De laatste jaren wint het begrip ‘nieuwe coöperatie’ terrein. Het is nog niet helemaal duidelijk wat de betekenis daarvan is, maar de tendens is dat men hieronder vooral de verschuiving van de focus op één schakel in de keten naar het bij elkaar brengen van de ketenpartners bedoelt (GreenWish, 2012). Daarmee gepaard gaat een verbreding van één doel (economisch succes) naar meerdere (bevordering van sociale cohesie, leefbaarheid en duurzaamheid). In het eerste geval spreek je van multi-stakeholder coöperatie en in het tweede van multipurpose coöperatie. De homogeniteit van de ‘oude’ coöperaties lijkt dus aan vervanging toe te zijn, temeer omdat de ‘oude’ coöperaties hun coöperatieve karakter steeds meer kwijtraakten. Denk aan Friesland Campina, de Rabobank of de Coop-supermarkt, die zich recent weer opnieuw bezinnen op het oppoetsen van hun coöperatie imago; misschien omdat dit goed in de markt ligt. Dit loopt enigszins parallel met het internationale jaar van de coöperaties, in 2012 uitgeroepen door de VN. Het lectoraat ziet ook belangrijke economische en sociale voordelen in deze herbezinning op het coöperatieve karakter. Hierover is samspraak tussen het lectoraat en de Rabobank.

### **Koepelcoöperatie: 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 binnen de koepel verenigde coöperaties (Whyte 1991). Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen stelde in 2016 een delegatie samen van medewerkers van de Hanzehogeschool, Terra MBO, Gebiedscoöperatie Westerkwartier, Regio Groningen-Assen en gemeenten voor een studiereis naar Mondragon. Het bezoek was inspirerend en het onderlinge proces in de delegatie erg boeiend.

Wat waren de lessen? Mondragon kopiëren is niet aan de orde voor de situatie in Noord-Nederland, maar blijvend onderzoek naar deze bijzondere Spaanse vorm is 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 organisatie-model van de regionale Gebiedscoöperatie die we in Noord-Nederland ambiëren (Kasimir 2016). Ik kom hier later op terug.

## 2. Meer dan alleen economisch voordeel

Het korte overzicht in het voorgaande hoofdstuk 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 een nieuwe economische en 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 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. Bijman (2016) spreekt van de traditie van burenhulp en het organiseren van collectieven wanneer het ging om zaken die het individuele belang overstegen. Begrijp me goed: je moet hier niet romantisch of idealistisch over doen. Het is een pragmatische en nuchtere aanpak van ‘samen sta je sterker’.

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 eenvoudig op te richten, zonder een vereist minimaal startkapitaal. Ook is het privévermogen van startende 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.

## Tijdsgeest op een kruispunt

Maar dit verklaart nog niet waarom juist nu zoveel nieuwe coöperaties worden opgericht. Voor een deel wordt de toename geweten aan de economische crisis, die het marktfalen duidelijk voor het voetlicht heeft gebracht en tegelijk leidde tot het terugtreden van de overheid. 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 of zorgverzekeringen, van een lokale onderneming voor de exploitatie van maatschappelijk vastgoed of van een broodfonds door en voor zzp'ers.

Maar is dit het hele verhaal? 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 klopt. De opvallende toename van het aantal coöperaties begon immers al voor de crisis. Wat je doorgaans wel ziet is dat het ontstaan of de toename van coöperaties hand in hand gaan 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 opleving van het coöperatie-model. 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 een 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.

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 waar je zelf in zit. Maar je kunt de tijdgeest wel proberen te duiden. Dat doe niet alleen ik, maar velen met mij. Bijvoorbeeld Herman Wijffels als hij stelt dat we in onze huidige tijd op verschillende gebieden vastlopen en 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, 7 juli 2014). Een hoger kennisniveau met emancipatoire effecten deed ons belanden in een individueel bepaald leven. Maar, 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 vorm geven 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). Hiermee komen we tot de kern van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen.



### 3. De gebiedscoöperatie – een compleet nieuw coöperatiemodel

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 sectorale 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 te kunnen opwekken, samen inkopen van zorg, runnen van een zorginstelling of een supermarkt in het dorp, exploitatie van het dorps huis 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 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.

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 en de Nota Belvédère. 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 - in het Belvédère-beleid bijvoorbeeld op de kruisbestuiving tussen ruimtelijke ordening en cultuurhistorie. Het legde ook de basis voor het nadenken over een nieuwe verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen overheid, experts en burgers. Grote experimenten zoals in de wereld van verkeersveiligheid en ruimtelijke inrichting gekoppeld aan eigen verantwoordelijkheid van de verkeersgebruiker, vormgegeven in het internationale project Shared Space, droeg in belangrijke mate hieraan bij <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> 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-Evenwennen-maar-het-is-veilig>

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. We komen hier later op terug.

In deze tijd – we spreken nu over de beginjaren van het nieuwe millennium – speelt ook de ontwikkeling van het nationale programma Regionale Transitie, dat wordt voorbereid en uitgevoerd onder de koepel van de Groene Kenniscoöperatie<sup>7</sup>. Het programma Regionale Transitie mondt uit in het concept van de Kenniswerkplaats – een structurele en geprogrammeerde samenwerking van regionale ondernemers, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke partijen<sup>8</sup>. Wil zo'n samenwerking zin hebben dan is de schaalgrootte doorslaggevend. Niet te klein, want dan heb je geen kritieke massa, maar ook niet te groot, want dan wordt het te diffuus of te anoniem.

Kijk je naar het relatief dunbevolkte Noorden van Nederland 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.

---

<sup>7</sup> Een samenwerkingsverband van alle groene onderwijs- en onderzoeksinstituten, 2005 – 2012. Centraal stonden thema's als natuur en landschap, voeding en gezondheid, welzijn van dieren en ondernemerschap.

<sup>8</sup> <http://www.kenniswerkplaats.eu/>

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 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 gezamenlijk kapitaal bestaat 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.

## 4. 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 te starten. Dat deze streek als werkgebied te beperkt was om werkelijk resultaat te boeken bleek toen de gebiedscoöperatie haar eigen lectoraat voor praktijkonderzoek kreeg: het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen<sup>9</sup>. Via het onderzoek van de kenniskring 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 helder: je biedt een duidelijk omljnd 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. Waarom zou je dan lid worden?

Een gebiedscoöperatie heeft daarmee, 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 als regionale ontwikkeling, welvaart, welzijn en kennisdeling, en moet dit vertalen naar een businesscase. Haar basisfinanciering verkrijgt ze, net zoals sectorgebonden coöperaties, via haar leden. Maar, zoals hierboven al gezegd; voor een individu is het niet zinvol om lid te worden.

---

<sup>9</sup> <https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/kenniscentra/kenniscentrum-ondernemerschap/onderzoek/lectoraten/duurzaam-cooperatief-ondernemen>

De leden van een gebiedscoöperatie zijn daarom ook (niet uitsluitend maar vooral) vertegenwoordigers van regionale partijen. Ondernemersverenigingen, zorgorganisaties, kennisinstellingen, belangenverenigingen, (semi)overheden et cetera. Zij realiseren een deel van hun kerntaken via de gebiedscoöperatie, 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. Dit komt neer op de ontwikkeling van financieel én maatschappelijk rendement op basis van nieuwe business- financierings- en governance modellen. De drie partners uit overheid, onderwijs en bedrijfsleven labelen dit als 'next governance', 'next professionals' en 'next education'. Voor overheden betekent dit dat ze een nieuwe rol moeten pakken als actieve meedenkers en facilitators. Zij maken innovaties mede mogelijk door de weg te effenen naar innovatieprogramma's en -fondsen. Onderwijs- en onderzoeksinstellingen nemen een actieve rol voor de ontwikkeling van regionale werkgelegenheid door flexibel en ondernemend in te spelen op vragen vanuit de regio. En ondernemers leren verder te kijken dan hun eigen zaak en winst, en hun verdienmodellen te richten op de combinatie van eigen en gezamenlijk belang.

Dat klinkt nog redelijk abstract. Hoe slagen de partijen in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier erin om samen winst te behalen? Hier komen de nieuwe regionale ketens in beeld die je als businessmodel per definitie alleen coöperatief kunt bouwen en onderhouden. In elk thema van het werkprogramma van de Gebiedscoöperatie zitten zulke coöperatieve ketens. Denk aan voedselketens, maar ook aan zorg- en energieketens. Een concept als circulaire economie is zelfs zonder ketens en kringlopen niet eens voor te stellen. Dat vraagt van alle partijen slimme nieuwe specialisaties. In een gebiedscoöperatie heb je alleen dan iets aan elkaar als je samen over een breed spectrum aan kennis, competenties en capaciteiten beschikt en die ook weet in te zetten (Foorthuis 2016).

## Een voorbeeld: 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.

Sommigen van hen 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 bijverdienste en bereiken niet het stadium van een volwassen verdienmodel. Het ontbreken van samenwerking en van kennis en kunde bij de ondernemers, hun organisaties en hun opleidingsinstituten vormt de belangrijkste belemmering.

Dit leidt tot absurde tafereelen. 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. 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 nog 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 samen met experts en scholen nieuwe businesskansen ontwikkelen in de regionale voedselketen, zodat zij bedrijvigheid behouden in de regio. 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, zodat de ondernemers verzekerd zijn van coöperatieve toegang en gebruik.

## **Werkdefinitie van een gebiedscoöperatie**

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 keten-economie. 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.

## 5. Niet elke gebiedscoöperatie is ook echt een gebiedscoöperatie

### Een werkdefinitie

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is in december 2013 opgericht. In de jaren daarna zijn er andere gebiedscoöperaties gevolgd <sup>10</sup>. Ook de NCR bevestigt een stijgende trend in de oprichting van gebiedscoöperaties vanaf 2014. Je kunt hieruit afleiden dat de coöperatie wordt ontdekt als instrument voor gebiedsontwikkeling.

Maar het is de vraag of het gros van de nieuwkomers ook echt als coöperatie of zelfs als gebiedscoöperatie kan worden aangemerkt. Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen gaat hiernaar onderzoek doen, maar al na een eerste snelle scan laat de lector weten dat naast de Gebiedscoöperatie Westerkwartier op dit moment alleen de Gebiedscoöperatie O-gen in Gelderse Vallei, Kromme Rijnstreek en op de Heuvelrug en eventueel de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe serieuze coöperatieve ambities en capaciteiten op regionale schaal lijken te hebben. Voor de rest is er sprake van agrarische collectieven, vrijblijvende samenwerkingsverbanden, sectorale platforms voor de afzet van streekvoedsel en dergelijke, van zeer lokale initiatieven of ten slotte van initiatiefnemers die zich alvast als gebiedscoöperatie hebben ingeschreven maar niet actief zijn.

Het verschijnsel gebiedscoöperatie is relatief nieuw. Een sluitende definitie bestaat daarom nog niet. Hoogste tijd voor een eerste poging die in de komende maanden en jaren verder uitgewerkt moet en zal gaan worden, net zoals de gebiedscoöperatie zelf.



*Gebiedscoöperatie Westerkwartier*

---

<sup>10</sup> O-gen, Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe, Gastvrije Randmeren, Urban Green, IJsseldelta, Rivierenland, Gebiedscoöperatie Rijn, Vecht en Venen, Gebiedscoöperatie Buitenland, Gebiedscoöperatie Woldwijk, Oregional, Gebiedscoöperatie Alblasserpoort, Voedsellokaal Oostervold, It Lege Midden, Boerderijweg en omgeving, Agrarisch Collectief Noord-Holland Zuid, Gebiedscoöperatie Tussen Rijn en Waal.



## **Regiobrede coöperatieve samenwerking**

Wat in een begrensde gebied begon is twee jaar later al uit zijn jasje aan het groeien. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier trok de aandacht vanuit andere gebieden in de provincie en zelfs daarbuiten. De bestuurders in het informele samenwerkingsverband Regio Groningen-Assen (RGA) raakten geïnspireerd door de Gebiedscoöperatie en onderzoeken op dit moment met begeleiding vanuit het lectoraat de mogelijkheden tot oprichting van een Regiocoöperatie. De uitdaging is het bouwen van een koepel met hybride organisaties. De moederorganisatie opereert tussen markt, overheid en samenleving en staat borg voor het realiseren en doorontwikkelen van duurzame economische-, sociale-, en milieu- & klimaatdoelen. Alle organisaties binnen dit netwerk vormen een organisch samenhangend stelsel voor waardecreatie dat kan worden uitgedrukt in een geïntegreerde verantwoording en verslaglegging.

De zoektocht is gericht op een systeem of een structuur waarbij een overkoepelende en faciliterende ‘moeder-coöperatie’ en daaraan gekoppelde zelfstandige coöperaties optimaal kunnen functioneren. Dit systeem kan bijdragen aan behoud en versterking van de stedelijke en landelijke gebieden in de regio. Dit heeft vooral te maken met de ketenaanpak die ontwikkeld is. De verwevenheid en synergie tussen Groningen en Assen met de omringende plattelandsgebieden wordt door de coöperatieve ketens nog een keer extra verstevigd. Bovendien lever je een antwoord op de vraag naar verankering van nieuwe governance modellen zoals decentralisatie, rol- en taakvernieuwingen, zelforganisatie en netwerkvorming. En ook nieuwe verdienmodellen worden steeds vaker gezocht in open innovatie, versterking van ketens en nieuwe samenwerkingsverbanden. Het besef groeit dat economische waarde niet alleen een centenkwestie is maar fundamenteel samenhangt met sociale en ecologische waarden. De RegioCoöperatie lijkt een ondernemings- en besturingsvorm die aansluit op deze ontwikkelingen en die ze ook weer een zetje voor verdere groei kan geven.

Ik herhaal op deze plek graag de quote van Wijffels: ‘We leven op een kruispunt in de geschiedenis en moeten samen vorm geven 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.’ Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen heeft met de realisatie van de Gebiedscoöperatie een geweldig platform voor onderzoek gecreëerd.

## **New organizational forms**

In de Anglo-Amerikaanse organisatietheorie zien we toenemende belangstelling voor 'new organizational forms' (Tracey, Phillips, Jarvis, 2011). Aan deze nieuwe verschijningsvormen zijn ook andere interne inrichtingsvormen en opvattingen verbonden. Ik wil de hypothese opstellen dat het experiment met de Gebiedscoöperatie en de RegioCoöperatie opgevat kan worden als zo'n 'new organization' en als een sociale onderneming die economische, duurzame en sociale waarden wil creëren. (Tracey et al. 2011, De Moor 2014)

Ook in Nederland wordt aan deze ontwikkeling (kritische) aandacht besteed (MDW-werkgroep markt en overheid 1997, Algemene Rekenkamer 2005). In ieder geval vervalt de dichotomie tussen marktsector en publieke sector en is het begrip continuüm, waarop geschoven kan worden tussen marktmechanisme en publieke taak, een beter model om mee te werken. De organisatie van een Gebieds- en RegioCoöperatie laat kenmerken van markt én (semi)publieke sector zien. Het is een model, een 'new organizational form' dat samenwerking met verschillende stakeholders mogelijk maakt (Foorthuis & Lutz 2016).

Ik stel dat mijn lectoraat en de stakeholders in Noord-Nederland nog veel kunnen leren van de beroemde regionale coöperatie Mondragon in het Spaanse Baskenland waarin 120 coöperaties samen één concern vormen. Maar dat geldt ook vice versa. Cruciaal en onmisbaar zijn dan vooral de vier steunpijlers voor regionale ontwikkeling en innovatie die we uit de analyse van Mondragon hebben gehaald: de niet alleen parallelle, maar ook wederzijds stimulerende werking van onderwijs (inclusief leven lang leren), onderzoek, financiering, en samenwerking in de praktijk.

De triple-O van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap hebben we methodisch en praktisch al goed uitgewerkt. De oprichting van de Kredietunie Westerkwartier in februari 2017 is het eerste initiatief om ook de stap naar gebiedseigen financiering en kredietverschaffing te realiseren. Kennis van microfinanciering op commerciële basis is hierbij van belang (Battilana & Dorado 2010). Maar het onderzoek binnen mijn lectoraat gaat een stap verder en zal de focus leggen op innovatieve, coöperatief georganiseerde, regionale financieringsprogramma's. Met dit speerpunt kunnen we naar mijn overtuiging ook voor Mondragon een waardevolle kennispartner zijn.

Daarnaast ben ik van plan om ons onderzoek te richten op de moderne opvattingen uit de Anglo-Amerikaanse theorie. De coöperatieve vorm vraagt om openheid, democratische procedures en een hecht contact tussen leiding en leden (Rommes 2014). Dit sluit niet altijd aan bij de eisen die vanuit de bedrijfseconomie aan de organisatie gesteld worden. Recent onderzoek naar Mondragon liet zien dat de coöperatie leidt aan 'conventional managerialism', door de onderzoekers gezien als een 'symptom of the phenomenon of degeneration of cooperatives' (Heras-Saizarbitoria & Basterretxea 2016). Opvattingen uit de 'new organizational forms'

kunnen wellicht gebruikt worden om deze ontwikkelingen te vermijden. En natuurlijk ontstaat op dit punt een hoge mate van synergie tussen mijn lectoraat en dat van collega-lector dr. Margreet Boersma binnen het Instituut Financieel Economisch Management van de Hanzehogeschool.

De uitdaging voor de Gebiedscoöperatie en de RegioCoöperatie is het bouwen van hybride organisaties die opereren als verbinding tussen markt, overheid en samenleving. In een samenhangend stelsel zijn economische, duurzame en sociale doelen opgenomen en komen deze tot uitdrukking in regionale waardecreatie. De achter ons liggende jaren hebben laten zien dat ik vanuit mijn positie aan de hogeschool, samen met de vele enthousiaste en getalenteerde studenten, hun docenten en mijn collega-lectoren, niet kan en wil volstaan met de positie van objectieve waarnemer. Ik wil optreden als proactieve adviseur en het voortouw nemen om te komen tot het ontwikkelen van nieuwe organisatievormen. Mijn opdracht zie ik derhalve in het tijdig signaleren van problemen én het aanreiken van mogelijke oplossingen, omdat ik dit vanuit onderwijs en onderzoek als onze maatschappelijke opgave zie.

## 6. Innovatiewerkplaats Krachtig MKB als werkmethoediek

Als moderne kennisinstelling is de Hanzehogeschool Groningen allang niet meer alleen gericht op haar primaire onderwijs- en onderzoekstaken. Ze transformeert naar een lerende en innoverende gemeenschap waar kennis wordt verworven en gedeeld, met docenten en studenten, maar ook samen met partners in de regio. De school blijft niet meer steken binnen de grenzen van het scholgebouw of de campus. Ze levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de regio. De hele regio wordt het speelveld. In het mbo zien we bij Terra en Alfa-college een identiek proces in wording (Foorhuis 2014, Delis 2015). De instellingen ontwikkelen zich van individuele belangen van docenten en incidentele wensen vanuit het onderwijs naar medeverantwoordelijkheid voor de regionale economie in een zogenaamde Community of Innovative Learners (COIL) (Hekman & Bomhof 2007). We zien de gebiedscoöperatie als een fundamentele aanzet daartoe.



Groeimodel in samenwerking; ideaalbeeld is om samen een innoverende leer- en werkgemeenschap, een Community of Innovative Learners (COIL) en dat in een geformaliseerde vorm als Gebiedscoöperatie

### Een lerende en innoverende community

De Hanzehogeschool realiseert deze transitie door een structurele verbinding van onderwijs & onderzoek, ondernemers en overheid in haar Innovatiewerkplaats Krachtig MKB. De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB maakt een structurele en continu innoverende verbinding tussen onderwijs, onderzoek en regionale economie. Daarvoor gaan ondernemers, studenten, docenten, onderzoekers, en andere partijen uit de maatschappij een werkrelatie met elkaar aan als lerende en innoverende community. De Hanzehogeschool brengt zich daarmee in een compleet nieuwe positie binnen de regio: een responsieve kennispartner die structureel en permanent kennis vanuit de school naar de regio brengt en andersom met kennis uit de regio haar curriculum actualiseert.

Je zit straks niet meer in de klas, binnen een opleiding of binnen een instituut waar je een bepaald vak leert. En je gaat ook niet meer naar een cursus ergens in een leslokaal voor bijscholing op een bepaald gebied. In plaats daarvan leer en werk je in de regio samen met studenten, docenten en lectoren, de regionale private stakeholders (ondernemers en burgers) en vertegenwoordigers van (semi)publieke instellingen aan een reeks vraagstukken die voor de duurzame ontwikkeling van de regio en de mensen die er wonen en werken van belang zijn. Je vormt samen een lerende en innoverende community.

Daarmee sluiten de kennisinstellingen aan bij de Noordelijke Innovatie-Agenda (NIA). Een van de onderdelen is 'Krachtig MKB': het versterken van ondernemerschap en innovatiekracht, en betere valorisatie en circulatie van kennis. Dat het proces werkt bewijst de Innovatiewerkplaats in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. (Foorthuis 2016)

Ik begeleid deze metamorfose vanuit mijn lectoraat. Ons onderzoek is gericht op de constante vernieuwing van het innovatieve vermogen binnen de triple helix. We leveren input aan de gedeelde vraagarticulatie en een op de vraag afgestemde mix van uitvoeringsinstrumenten. Het gaat om kenniscreatie en -circulatie tussen bedrijven onderling, tussen bedrijven en kennisinstellingen en tussen kennisinstellingen onderling, mede ook met het oog op horizontale thema's als human capital, digitalisering, internationalisering en 21st century skills. Dit is niet in een handomdraai geregeld, want het is voor alle betrokken spelers een diepgaande verandering. Het verschilt fundamenteel van het projectgericht onderwijs en projectgericht werken zoals we het nu kennen. Ook moeten we af van individuele prestaties en incidentele projecten, want alle leden in de community werken met elkaar, integraal en leren van elkaar en met elkaar. Ik wil korte metten maken met het hobbelen van het ene project naar het andere. Ik wil een slimme aanpak toepassen waarin we de kennis uit het ene project bewust evalueren en toepassen in het volgende project. Doordat er in de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB naast de wisselende studenten ook vaste deelnemers zijn (lectoren, docenten, ondernemers, burgers, ambtenaren etc.) kun je de verbinding tussen de verschillende projecten waarborgen en zorgen voor een doorgaande leer en ontwikkelingslijn.

We zijn met de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB klein begonnen. Vanuit het Instituut voor Financieel Economisch Management (FEM) hebben we in de afgelopen twee jaar geëxperimenteerd met de Innovatiewerkplaats Gebiedscoöperatie. Dit is succesvol gebleken. De samenwerking via de gebiedscoöperatie met mkb'ers, de lokale en regionale overheden en maatschappelijke instellingen heeft haar vruchten afgeworpen. Enerzijds voor de mkb'er die de Hanzehogeschool, Terra MBO en hun kennispartners weet te vinden en gemakkelijk contact kan leggen met die experts en studenten die hem of haar verder kunnen helpen. Anderzijds voor de kennisinstellingen die hun kennis en expertise, hun onderwijs en onderzoek kunnen verbinden met de praktijk op de werkvloer.

Het afgelopen jaar werd duidelijk dat deze aanpak vanuit het instituut voor Financieel Economisch Management thematisch breder getrokken kan worden en dat ook de andere schools met hun innovatiewerkplaatsen aan de structuur van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB kunnen bijdragen. We werken binnen de Hanzehogeschool op dit moment al intensief samen met de Instituten voor Bedrijfskunde, Facility Management, Marketing Management, Rechtenstudies, Communicatie, Media & IT, Social Studies en de Academie voor Architectuur, geschakeld aan Terra MBO, Wageningen University & Research (WUR) en Van Hall Larenstein. Ook met de schakeling naar VO en vmbo is succesvol geëxperimenteerd. (Foorthuis 2016)

Daarnaast werd duidelijk dat er vanuit verschillende regio's in binnen- en buitenland gekeken is hoe de Gebiedscoöperatie Westerkwartier en de Hanzehogeschool hun samenwerking vorm hebben gegeven. In die regio's ontstond de vraag om de aanpak van deze samenwerking te verbreden en over te dragen. Er is een verkenning gestart naar hoe we de aanpak van de Gebiedscoöperatie kunnen uitrollen over het gebied van de huidige Regio Groningen-Assen. Onderliggende gedachte is dat via dit model de waardetoevoeging binnen de regio vergroot kan worden en er meer kans ontstaat op de ontwikkeling van duurzame innovatieve verdienmodellen. Bovendien willen we samen met het Samenwerkingsverband Noord-Nederland gaan bouwen aan een fijnmazige netwerkstructuur, vertrekkend bij het concept van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB. Via de Europese fondsen zoals ERASMUS en INTERREG maar ook via SNN zijn regio's uit onder meer Duitsland, België en Zweden aangesloten en lopen contacten met regio's in Roemenië en Albanië.

De uitgangspunten van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB hebben we samen met de collega's in het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap uitgebreid beschreven. Laat ik me daarom hier beperken en uw aandacht richten op de belangrijkste:

1. Maak je eigen organisatie gereed voor het werken in en met de regio (intern ontwerp);
2. Help de partnerorganisaties om hetzelfde te doen (extern ontwerp);
3. Vorm samen een innoverende leer- en werkgemeenschap, een Community of Innovative Learners (COIL) met gedeelde uitgangspunten, waarden en doelen (regionaal ontwerp);
4. Stel je niet op als een uitzendbureau. We willen geen projectenfabriek worden waar je als ondernemer goedkope handjes voor tijdrovend werk kunt vinden. Als ondernemer ben je dan ook geen opdrachtgever, die zijn vraag of opdracht bij de school dropt en na verloop van tijd komt checken of alles naar behoren is uitgevoerd. Je maakt deel uit van een Community of Innovative Learners en bent als zodanig een van de meewerkende leden;
5. Andersom geldt voor onderwijs en onderzoek dat de eigen agenda niet richtinggevend is. Wees bereid de eigen curricula en projecten voortdurend te vernieuwen en niet alleen met eigen stokpaardjes bezig te gaan.

De Hanzehogeschool pakt dit serieus aan. Er wordt een stevige groei geambieerd van het aantal regionale werklocaties van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB: van 3 in het studiejaar 2016/17 naar 15 in 2020. Dat betekent uiteindelijk dat er circa 7,5 fte, 600 afstudeerders, 150 stagiaires en 1500 bachelorstudenten werken in de diverse locaties van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB.

We zien daarom nu het moment om dit met elkaar aan te pakken. Dat is de kernboodschap van dit congres in Oude Pekela op 23 maart 2017.

## 7. Onderzoek

### Body of knowledge

Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen sluit aan bij drie speerpunten van Hanzehogeschool: ondernemerschap, energie en healthy ageing. De focus die het lectoraat heeft op het ontwikkelen van nieuwe business- en verdienmodellen maakt de aansluiting bij ondernemerschap voor de hand liggend. Het feit dat deze modellen nadrukkelijk duurzaam van aard moeten zijn, maakt dat ook aan het speerpunt energie (duurzaamheid) actief invulling wordt gegeven. Ook healthy ageing behoort tot het onderzoeksgebied van mijn lectoraat. In het kader van leefbaarheidsvraagstukken, talentontwikkeling en zelfredzaamheid in dorpen en wijken, maar ook binnen het majeure programma Food & Health dat door de integrale aanpak een compleet nieuw kennisdomein representeert, wordt met studentonderzoeken en praktijkprojecten een body of knowledge voor duurzaam coöperatief ondernemen ontwikkeld.

Het onderzoeksgebied van het lectoraat sluit voorts aan bij de uitdaging waarvoor het hoger economisch onderwijs zich gesteld ziet: het opleiden van professionals die in staat zijn een bijdrage te leveren aan het herwinnen van het publieke vertrouwen in de financiële sector (Sectorraad Hoger Economisch onderwijs, 2014). Het onderzoek van mijn lectoraat levert output voor handelingsalternatieven voor het duurzame management van nieuwe gebiedsgerichte samenwerkingsverbanden. Deze output bestaat niet alleen uit kennis maar draagt ook bij aan de vernieuwing van de ontwikkeling van de curricula van de economische opleidingen, en de financieel economische opleidingen in het bijzonder.

### Methodologie

Methodologisch wordt aangesloten bij de ambitie van het WRR-Rapport 'Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland' (WRR, 2013) en de beleidsplannen van OCW en EZ (Bussemaker 2014). "Het gaat in de moderne lerende economie niet meer primair om het toepassen van in een laboratorium geproduceerde kennis. Het gaat eerder om het verbinden van expertise met behoeften in de samenleving (inclusief de marktsector) en om het katalyseren van allianties. Er is op de meeste plaatsen niet zozeer behoefte aan een wetenschapper die een nieuw concept ontwikkelt, maar veeleer aan een deskundige begeleider die langdurig meedenkt over de vraag hoe producten en diensten permanent verder ontwikkeld kunnen worden. Kennis moet wel beschikbaar zijn, maar liefst in de vorm van een platform dat het mogelijk maakt steeds incrementele veranderingen aan te brengen." Uit: WRR-rapport 2013, p. 246  
Vanuit die ambitie is actieonderzoek de aangewezen methodologie.



Dit type onderzoek wordt gekenmerkt door twee belangrijke aspecten:

1. Het wordt verricht in dialoog met de deelnemers van de gebiedscoöperatie. Hierdoor ontstaat een lerend effect voor zowel deze deelnemers, als voor de onderzoeker, de docenten en de studenten;
2. Het is gericht op het vinden van oplossingen in de praktijk. We volgen hierbij de definitie van Wals & Alblas (1997): “Action research here means the blending of theory and practice in such a way that those who will be most affected by any proposed changes derived from the research are also the ones who help determine what theories and experiences are the most meaningful and relevant” (p. 255). We reflecteren op de praktijk om haar vanuit de praktijk te verbeteren.

De onderzoeksopzet bij actieonderzoek wordt gekenmerkt door de koppeling van een praktijk- of experimentenstroom en een kennisstroom (Aken & Andriessen 2011). Samen vormen ze het living lab (de innovatiewerkplaats): een plaats om via samen te werken en samen te leren en vanuit de praktijk kennis te genereren en te valideren. Het lectoraat start en voert het onderzoek uit bij de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Hier doen zich vanuit de gebiedspraktijk urgente vragen voor die betrekking hebben op aspecten als duurzaam en ethisch-maatschappelijk verantwoord ondernemen, het financieel management daaromheen, en de planning en controle van deze duurzame ondernemingen.

Het lectoraatsonderzoek bestaat uit meerdere praktijkstudies van projecten die vallen binnen de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, opgezet als actieonderzoek in de vorm van Participatory Action Research (Reason & Bradbury 2008). Dit is een combinatie van project en onderzoek; een proces dat wordt geïnitieerd door een onderzoek waarbij actie-georiënteerde activiteiten de richting van het proces vormgeven. De richting van het proces wordt gemotiveerd en gestuurd door de actoren in het netwerk. Tijdens het verkennen van de bestaande netwerken van actoren en stakeholders creëert het onderzoek ook ruimtes van interactie van waaruit een nieuw netwerk kan ontstaan.

Het onderzoek maakt mogelijk dat een netwerk zich vormt en legt tegelijkertijd het proces van de vorming vast. Het is dus een vorm van real-time onderzoek waarbij in de praktijk kennis wordt opgedaan die richting krijgt door bredere theoretische kaders. Deze kennis wordt ook direct weer gebruikt om het proces te voeden en concrete resultaten te krijgen, die vervolgens weer een bron zijn voor analyse. Een fundamenteel principe van actieonderzoek is het overkoepelende doel dat het positieve verandering creëert, zoals geformuleerd door bewuste interactie met de actoren. Actieonderzoek is een participatief, democratisch proces dat zich bezighoudt met het ontwikkelen van praktische kennis in het nastreven van waardevolle menselijke doelen, gegrond in een participatief wereldbeeld (Reason & Bradbury 2008). Omdat het als doel heeft om een groep mensen te helpen bij het

verbeteren van hun situatie (Migchelbrink 2007) is het zeer geschikt als bijdrage aan regionale ontwikkeling en ondersteuning van sociale projecten.

### **Onderzoek 2016/2017**

Vooruitlopend op de installatie vandaag ben ik al sinds het studiejaar 2015/2016 als lector actief aan de Hanzehogeschool. In het eerste collegejaar hebben we naar alle tevredenheid met een grote groep afstudeerders en honoursstudenten gewerkt. Ook van de ondernemers kregen we positieve feedback. De rapporten en adviezen van de studenten hebben tot vervolgvragen geleid en brachten levendigheid en interessante debatten in de werkplaatsen in Noordhorn en de Groningse wijk Helpman/De Wijert. Voor het komende collegejaar hebben we de afspraak gemaakt 50 studenten van FEM in afstudeeropdrachten te faciliteren. Daarnaast faciliteren we ook honoursopdrachten en opdrachten in het vaste curriculum. Dit aantal is inmiddels al ruimschoots behaald. Inmiddels zijn ook studenten van zes instituten binnen de Hanzehogeschool betrokken. We ontwikkelen dit in partnerschap met Terra MBO. Inmiddels zijn ook de contacten met andere schools van de Hanzehogeschool aan het groeien. Dit gaat hand in hand met de vorming van de schooloverstijgende Innovatiewerkplaats Krachtig MKB die hiervoor aan de orde is geweest.

Voorafgaand aan het opstellen van het onderzoeksprogramma voor het collegejaar 2016/2017 hebben we met de directbetrokkenen in de Gebiedscoöperaties de processen en resultaten van de afgelopen periode geëvalueerd. Dit heeft ons twee belangrijke lessen voor het vervolg opgeleverd.

#### *Meer regionale impact*

Wanneer we kijken naar de onderzoeken die afgelopen semester zijn gedaan, valt op dat deze vaak rechtstreeks bij een ondernemer zijn gedaan. De ondernemer en de student hebben hierbij veel aan het onderzoek, zo blijkt al. Dit is het grootste winstpunt van afgelopen semester. Wat nog mist is het denken op een hoger niveau: hoe kunnen we de onderzoeken gebruiken om de regio verder te helpen en hoe kunnen we de verbinding tussen de lectoraten en de onderzoeken groter maken?

### *Vacatures thematisch ordenen*

Na enkele brainstormsessies met betrokkenen bij de Gebiedscoöperatie en dr. Jannes Houkes bij het Instituut voor Financieel Economisch Management (FEM) kwamen we tot de conclusie dat we de vacatures beter op thematisch niveau uit kunnen gaan zetten. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om multidisciplinaire teams te vormen, waarbij andere niveaus en schools ook kunnen aansluiten. Deze teams houden zich in de eerste fase van hun onderzoek op dit thematische niveau bezig, waarna ze de opgedane kennis concreet kunnen gaan toepassen op een casus voor een ondernemer binnen het thema. Voor ieder hieronder beschreven thema hebben we een community van ondernemers en experts in ons netwerk, waardoor we de vragen ook bedrijfsspecifiek kunnen maken.

### **Acht onderzoeksthema's**

Dit uitgangspunt heeft ons gebracht tot acht thema's die we in dit onderzoeksprogramma zullen voorstellen en toelichten. Dit zijn de onderwerpen die op dit moment in Noord-Nederland een rol spelen, die aan de Regionale Innovatie Strategie (RIS 3) en de Noordelijke Innovatie Agenda (NIA) gekoppeld kunnen worden en ook in Europees verband van belang zijn. Als aan elk thema vier studenten werken zouden we dus in ieder geval 32 studenten kunnen faciliteren per semester.

Bij de indeling is ook rekening gehouden met de opdrachten die afgelopen jaar door het lectoraat van dr. Margreet Boersma zijn uitgevoerd. Deze onderzoeken passen ook vrijwel allemaal in onderstaande thematieken.

Voor zover mogelijk hebben we onder de betreffende thema's al projecten genoemd waaraan gewerkt zal gaan worden. Deze projecten zijn geen losstaande projecten, maar dragen bij aan de ontwikkeling van het thema zelf. Door de studenten zowel op thematisch als bedrijfsspecifiek niveau onderzoek te laten doen, hebben zowel de student, de ondernemer, de school en de regio baat bij het onderzoek. Hiermee stimuleren we op een betere manier ons streefdoel van de lerende regio.

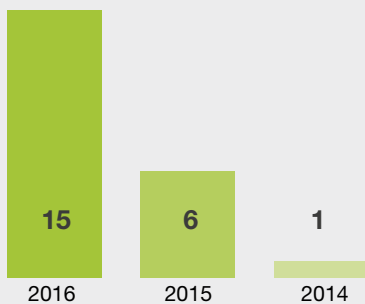
Een omvattende toelichting is te vinden in ons onderzoeksprogramma 2016/2017. We volstaan op deze plaats met een samenvattend overzicht van de thema's en innovatievragen.

Thema	Innovatievraag
Regionale voedselketen	Opbouw van de voedselketen in de regio, coöperatieve schakeling tussen vraag en aanbod slimme specialisaties voor ondernemers.
Nieuwe coöperatieve werkmethoden en vernieuwing in control en administratie	Nieuwe organisatiestructuren, businessmodellen en administratie op basis van een maatschappelijke kosten-baten analyse en introductie ERP.
Duurzaam bouwen	Transitie naar duurzaam /energiezuinig en toekomstbestendig bouwen voor aannemers en opdrachtgevers in bouwkolom (Innovatieboerderij).
Healthy Region (Zorg, gezondheid & healthy aging)	Nieuwe concepten voor zorg en gezondheid door professionals en burgers op lokaal niveau, specifieke aandachtspunten: nieuwe verdienmodellen op lokale schaal, aanboren van lokaal talent en professionalisering van vrijwilligers.
Biobased en circulaire economie	Nieuwe mogelijkheden voor het gebruik van gewassen en reststromen uit de landbouw en voedingsmiddelenindustrie inzet voor niet-voedseltoepassingen.
Maatschappelijk vastgoed	Nieuwe functies en innovatieve revalorisatie voor leegstaand vastgoed met maatschappelijke betekenis.
Energietransitie en verduurzaming	Transitie naar smart grid en energiecoöperatie op een bedrijventerrein (Mokkenburg).
Smart Farming	Toepassing van precisielandbouw en sensortechnologie voor innovatieve verdienmodellen in de agri-food-keten.

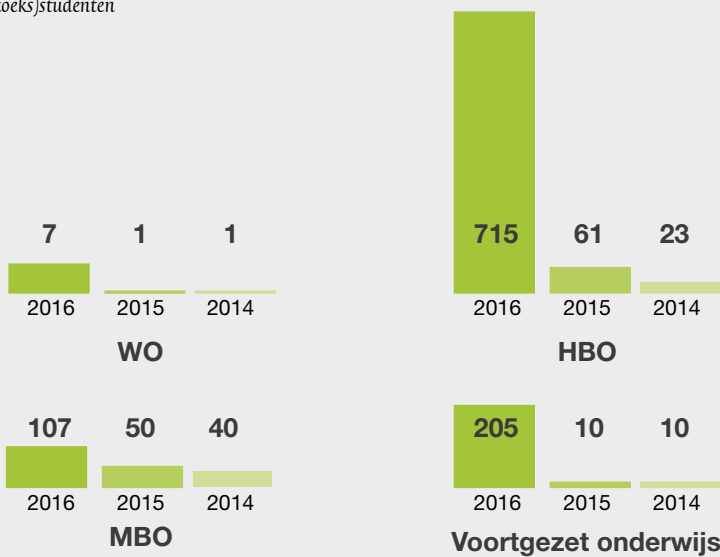
## Monitor

Eind 2016 heb ik de eerste uitgave gepubliceerd van 'Monitor', de publicatiereeks waarin ik vanaf nu regelmatig de resultaten van het praktijkonderzoek binnen het lectoraat en mijn kenniskring aan u zal voorleggen. In de eerste editie van Monitor hebben we teruggekeken op de ontwikkelingen rondom de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Een paar resultaten wil ik hier graag voor het voetlicht brengen:

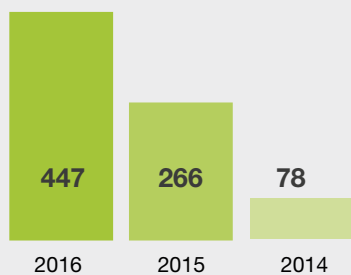
Nieuw gecreëerde banen



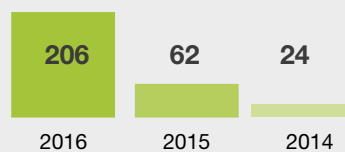
(Onderzoeks)studenten



Deelnemers studiebijeenkomsten



Uitgevoerde onderzoeken en rapporten



## 8. We build the road as we travel

### Next governance – Next business – Next education

Sta mij toe om aan het einde van mijn betoog nog een keer terug te komen op Mondragon: een van de grootste coöperaties wereldwijd, 120 coöperaties, verenigd in één grote coöperatieve koepel, met een totaal van over de 100.000 eigenaars-werknemers, gevestigd in Arrasate, een dorp in Spaans Baskenland, waar zonder deze coöperatie niemand ooit van zou hebben gehoord. Een beetje zoals Oude Pekela – zou je bijna kunnen zeggen. Dus: je weet wat je te doen staat.

We lieten ons informeren over de coöperatieve basisprincipes, de juridische structuur, de realisatie van een gestage groei, maar vooral ook over de tot in de haarvaten van de organisatie gevoelde verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de onderneming. Maar we wilden ook lessen trekken voor het nieuwe type coöperatie dat een paar koploperorganisaties hier in Noord-Nederland in 2013 hebben opgericht: de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. In 2014 werd dit voorbeeld gevolgd in de regio Zuidwest-Drenthe met – u raadt het al – de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe.

We gingen niet naar Mondragon omdat we denken dat de Gebiedscoöperaties hier op dit moment kwantitatief vergelijkbaar zouden zijn met Mondragon, maar omdat we wilden weten welke uitgangspunten we voor een gezonde groei van het nieuwe Noord-Nederlandse coöperatiemodel konden toepassen.

Er zijn drie belangrijke lessen die we meenamen van onze excursie, deels rechtstreeks afgeleid uit de gesprekken die we voerden met experts uit Mondragon, maar deels ook als resultaat van verdere analyses.

Les nummer één: een coöperatie is geen idealistische liefdadigheidsinstelling, maar een bedrijf met winstoogmerk. 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 twee: de bundeling van kleine coöperaties binnen één overkoepelende structuur is een intelligente organisatievorm. Niet alleen omdat je op die manier goede en 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 derde en misschien wel belangrijkste les: je komt er alleen als je binnen een regio op een nieuwe manier leert samenwerken met de drie partners: de markt, de overheden en de kennisinstellingen. Je kunt veel voor elkaar 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. Dit proces is de kernopdracht van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen met de Gebiedscoöperatie als praktijkcasus.

We hebben de lessen uit Mondragon vertaald naar drie principes: next governance, next business en next education. We gaan ze in de komende jaren tegen het licht houden en illustreren aan de hand van de stand van zaken rond de opbouw van de Gebiedscoöperaties Westerkwartier en Zuidwest-Drenthe.

### **Een groeibriljant**

Het fenomeen ‘Gebiedscoöperatie’ is een van de hoofdonderzoeksthema’s van het lectoraat. Maar we willen meer. Ik denk namelijk – nee ik weet wel zeker – dat de Gebiedscoöperatie niet het eindpunt is maar slechts een begin. Door het onderzoek in mijn lectoraat willen mijn team en ik ertoe bijdragen dat we de regio versterken door een innovatief en gedeeld verdienmodel te ontwikkelen. Hoe krijgen we dat voor elkaar? Onze werk-hypothese is: door het bouwen van een regionale structuur of systeem. Niet omwille van het systeem, maar omwille van de functionerende samenwerking in lerende en innoverende communities.

Het ‘Westerkwartier’ of ‘Zuidwest-Drenthe’ – dit zijn geen regio’s. Het zijn gebieden, met een eigen geschiedenis, een eigen identiteit, eigen netwerken, maar met een gedeelde toekomst. Naar het voorbeeld van Mondragon – en dat is voor mij de eigenlijke les – wil ik met mijn lectoraat en de collega’s en studenten die hier een niet te onderschatten bijdrage aan leveren ervoor zorgen dat we gezamenlijk een ontwikkelingstap zetten in de richting van zelfstandige gebiedscoöperaties onder de koepel van een krachtige en slagvaardige Regio-Coöperatie.

Ik neem u nog even mee in onze droom. Denkend in de schaal van het stedelijk veld Groningen-Assen; grofweg de hele provincie Groningen en de kop van Drenthe tot aan Diever. Deze regio bestaat uit zeven specifieke streken en landschappen; de schijf van zeven. De kern zijn de steden Groningen en Assen. Daaromheen het stedelijk veld met streken zoals Westerkwartier, Veenkoloniën, Kop van Drenthe, Oldambt/Westerwolde, Eems-Dollard, Hogeland. Zeven landschappen met elk hun eigen - en samen een gedeelde - agenda. Het geheel wordt gevormd door de Regiocoöperatie, daaronder de zeven gebiedscoöperaties en daaronder de sectorale coöperaties, dan wel de multi-stakeholder dorpscoöperaties. Samen een fantastisch bouwwerk en een goed antwoord op de hedendaagse vragen over eigen verantwoordelijkheid, democratie, leefbaarheid, medezeggenschap. Maar alleen mogelijk als de overheden, onderwijsinstellingen en de ondernemers en burgers zich anders opstellen en anders organiseren. Wijffels heeft daar wel een punt gemaakt.

Begrijp me goed: dit is niet een wilde droom van mezelf. Het gaat om serieuze partijen - ik noemde ze hiervoor al even: de Regio Groningen-Assen, het Samenwerkingsverband Noord-Nederland, maar ook partners in het buitenland, zoals de Duitse Metropolregion Bremen-Oldenburg en de regio Västra Götalands in Zweden.

Ik wil de Hanzehogeschool Groningen en dan vooral mr. Jacqueline Gomashie en dr. Margreet Boersma, maar ook de leden van de gebiedscoöperaties, de betrokken docenten van de Hanzehogeschool en Terra, bedanken voor hun vertrouwen om samen de stap te zetten naar een nieuw type leren, onderzoeken, samenwerken en innoveren in een regionale coöperatieve lerende en innoverende community binnen een gebied dat zich uitstrekt van de Waddenzee tot aan Beilen. En bij Beilen begint dan de variant van het stedelijk veld Zwolle-Meppel.

Dit lectoraat is jong en ambitieus.

*Ik dank u voor uw aandacht*

*Zo gezegd zo gedaan.*



## 9. Bronnen

- Aken van, J.E., Andriessen, D. (Red.) (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. Boom Lemma, Den Haag.
- 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.
- 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.
- Bussemaker, J. (2014). *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo*. Beleidsbrief OCW, TK 628389. Ministerie van OCW, Den Haag.
- 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. Instituties voor collectieve actie en de solidaire 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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-Noordhof/Forsten, Groningen.
- Kasmir, 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.
- Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. BV Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Nota Belvedere (1999). *Beleidsnota over de relatie cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting*. Den Haag.

- 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.

Daarnaast verantwoordelijk voor Europese publicaties in opdracht van het EU-Interreg4B-programma NSR:

- *Shared Space, room for everyone, a new vision for public spaces*. Leeuwarden, 2005
- *Shared Space, from project to process, a task for everybody*. Leeuwarden. 2008
- *Shared Space, Spatial Quality, places that attract people*. Leeuwarden, 2008
- Minderhoud, G. (1935). *De Nederlandsche landbouw*. Haarlem: De Erven Bohn.
- Minderhoud, G. (1940). *Landbouw-coöperatie in Nederland*. J.B. Wolters, Groningen/Batavia.
- 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.
- 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.
- ROA (2013). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018*. ROA, Maastricht.
- Reason, P., Bradbury, H. (Eds.) (2008). *Sage Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice (2nd ed.)*. Sage Publications, London.
- 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). *Netwerklanschap; Een routeplanner voor transformaties naar netwerorganisaties*. 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.
- S<sup>3</sup> (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.
- 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/individualistvannuwerktgraagsamen\\_ab45d735/](https://www.trouw.nl/home/individualistvannuwerktgraagsamen_ab45d735/).
- WRR (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het vermogen 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.







Willem Foorthuis houdt met het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen een pleidooi voor de kwaliteit van het kleinbedrijf en is op zoek naar het versterken van perspectief voor het Noordelijke MKB op lokaal en regionaal niveau met een internationale dimensie. Centraal in deze zoektocht staat de overtuiging dat het onderwijs daarbij van onschatbare waarde is. Mits... mits zij zich flexibeler opstelt en meer gericht is op de agenda van de regio. Randvoorwaardelijk is ook een nieuwe overheid. Een lokale en regionale overheid die niet alles naar zich toetrekt en in regels vevat. Maar een werkelijk faciliterende overheid. En de basis moet dan op orde zijn. Een basis van ondernemers en ondernemende burgers die zich ordentelijk organiseren en bereid zijn om te investeren, zich te ontwikkelen en intensief te schakelen met onderwijs en overheden. Het lectoraat spreekt dan van Next Education, Next Governance en Next Businessmodels. Dit alles vindt u terug in het Next businessmodel 'Gebiedscoöperatie'. Deze groeibriljant bracht het lectoraat voort. De huidige gebiedscoöperatie is niet het eindpunt, maar slechts een begin.

Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen is ingebed in het lectoraat Duurzaam Financieel Management van lector dr. Margreet Boersma. Het lectoraat maakt onderdeel uit van het Instituut voor Financieel Economisch Management en is verbonden aan het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen. Het Centrum voor Ondernemerschap richt zich op praktijkgericht onderzoek, ondernemerschap in het onderwijs en valorisatie van kennis. Ondernemers, onderzoekers en bedrijven werken samen aan toepasbare oplossingen voor actuele vraagstukken. Het Centrum voor Ondernemerschap draagt ook bij aan internationale projecten met partners in Europa en daarbuiten. Ondernemerschap is onlosmakelijk verbonden aan de praktijkgerichtheid die zo kenmerkend is voor het hogere beroepsonderwijs.