

De Gebiedscoöperatie – Waardeproductie op regionale schaal

|| Noord-Nederland als koploper in coöperatieve innovatie || Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen aan de Hanzehogeschool Groningen pleit voor een regionale regie via ‘Gebiedscoöperaties’, zodat lokale en sectorale initiatieven elkaar kunnen versterken ||

De coöperatie als ondernemingsvorm is nooit helemaal weg geweest. Maar de laatste jaren stijgt het aantal nieuwe inschrijvingen explosief. In 2016 zit het totale aantal landelijk volgens de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) op 2.500¹, al weer 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 Europe².

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’ wordt aange-merkt. 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. Zoals overal 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.

Ruim 250 jaar traditie

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. In Duitsland was het 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 in een kredietvereniging: de boerenleenbank, die werkte volgens de principes die nu nog steeds kennen van de kredietunie. In Nederland werden dit later de coöperatieve Raiffeisen- en Boerenleenbanken (vanaf 1972 de huidige Rabobank). Ook de Nederlandse sociale huursector heeft coöperatieve wortels. In 1903 richtten 40 arbeiders in Amsterdam de Coöperatieve Bouwvereniging Rochdale op (– ja inderdaad, die dus!). Dit gebeurde nadat in de Woningwet van twee jaar eerder was vastgelegd dat initiatieven om arbeiders beter te huisvesten ook door burgers zelf ter hand genomen konden worden.

Meer dan alleen economisch voordeel

Dit korte overzicht 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.

Ten opzichte van andere rechtsvormen biedt de coöperatie bovendien een paar duidelijke 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

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. Marktpartijen beperken zich nu tot rendabele verdienmodellen, en overheden tot hun kerntaken. Burgers springen in het gat en nemen het heft zelf in de hand, bijvoorbeeld met het oprichten van een consumentencoöperatie voor de inkoop van energie en zorgverzeke-

¹ 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.

² Cooperatives Europe, The Power of Cooperation, key figures 2015, Brussels, April 2016,



ringen, 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? Onderzoek laat zien dat dit niet klopt, want, zoals we aan het begin zeiden, de opvallende toename van het aantal coöperaties begon al voor de crisis. Wat je doorgaans wel ziet is dat ontstaan of toename van coöperaties hand in hand gaan met 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. Maar er zijn meer redenen voor een nieuwe opleving van het coöperatiemodel. Want vanaf de jaren '70 van de vorige eeuw zien we een geleidelijke verandering van het ver doorgesloten 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.

Een coöperatieve onderneming betekent dat je samen met anderen een bedrijf opricht, waarin deze (oprichtings)leden de belangrijkste stakeholders zijn, degenen die baat hebben bij het goed functioneren van onderneming. In de sectorale coöperaties waarvan je in de laatste jaren zo'n enorme toename ziet is dit de voornaamste drijfveer, 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 gebiedscoöperatie – een compleet nieuw coöperatiemodel

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 Belvedere. Nederland betoonde zich hierin een voorloper van de samenwerking tussen partijen uit het publieke, semi-publieke en commerciële domein. Het beleid was expliciet gericht op een multisectorale aanpak; in het Belvedere-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. Ook de aanpak van Shared Space droeg in belangrijke mate hieraan bij³.

Daarin spelen ook schijnbare tegenstellingen tussen top-down versus bottom-up een rol. *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 en 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 – valt ook de ontwikkeling van het nationale programma Regionale Transitie. Het wordt voorbereid en uitgevoerd onder de koepel van de Groene Kenniscoöperatie⁴. Het programma Regionale Transitie mondt uit in het concept van de Kenniswerkplaats – een structurele en geprogrammeerde samenwerking van regionale ondernemers, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke partijen⁵.

³ 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=fl_gc5Lzxyw en <http://www.rtvnoord.nl/nieuws/163743/Shared-Space-in-Haren-Even-wennen-maar-het-is-veilig>

⁴ 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.

⁵ <http://www.kenniswerkplaats.eu/>



Wil zo'n samenwerking zin hebben 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.

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 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, landenschappelijke 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, zorgorganisatie De Zijlen en later ook de Hanzehogeschool Groningen. 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, denkkraft 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 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 Ondernemen⁶, een dubbellectoraat van de Hanzehogeschool Groningen en Terra MBO. Via het onderzoek van lector Willem Foorthuis 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.

Met behulp vanuit het lectoraat structureerde de Gebiedscoöperatie haar werkprogramma rond vier centrale thema's: agri-food, energie, water & biobased economy, leefomgeving, gezondheid, & sociaal welzijn en ten slotte 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's was iedereen het eens, binnen en 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 een 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. De leden van een gebiedscoöperatie zijn daarom ook (niet uitsluitend maar vooral) vertegenwoordigers van regionale partijen. Ondernemersverenigingen, zorgorganisaties, kennisinstellingen, belangenverenigingen, (semi)overheden etc. 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

⁶ <https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/kenniscentra/kenniscentrum-ondernemerschap/onderzoek/lectoraten/duurzaam-cooperatief-ondernemen>



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 de 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 economy 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.

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 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 hun 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 op boerderijwinkels en streekmarkten. Ze investeren veel tijd en moeite in deze nieuwe aanpak. Maar in de meeste gevallen halen zij hooguit bijverdienste en bereiken niet het stadium van een volwassen verdienmodel. Het ontbreken samenwerking en van kennis en kunde bij de ondernemers, hun organisaties en hun opleidingsinstituten vormt de belangrijkste belemmering.

Dit 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 zo maar. We zijn alle schakels voor de regionale verwerking en vermarkting kwijt geraakt. Er moet dus heel wat veranderen. Ondernemers moeten zich anders organiseren zodat ze de keten weer kunnen gaan vormen. En dat lukt je niet als individuele ondernemers 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 hier verzekerd zijn van coöperatieve toegang en gebruik.

Niet elke gebiedscoöperatie is ook echt een gebiedscoöperatie

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is in december 2013 opgericht. In de jaren daarna zijn er andere gebiedscoöperaties gevolgd⁷. Ook de NCR bevestigt een stijgende trend in de oprichting van gebiedscoöperaties

⁷ O-gen, Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe, Gastvrije Randmeren, Urban Green, Jisseldelta, Rivierenland, Gebiedscoöperatie Rijn, Vecht en Venen, Gebiedscoöperatie Buitenland, Gebiedscoöperatie Woldwijk, Oregional, Gebiedscoöperatie Alblasserpoort, Voedsellokaal Oosterwold, It Lege Midden, Boerderijweg en omgeving, Agrarisch Collectief Noord-Holland Zuid, Gebiedscoöperatie Tussen Rijn en Waal



vanaf 2014. Je kunt hieruit afleiden dat de coöperaties worden ontdekt als instrument voor gebiedsontwikkeling.

Maar het is de vraag of het gros van de nieuwkomers ook echt als coöperatie of zelfs als gebiedscoöperaties kan worden aangemerkt. Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen gaat hierna onderzoek doen, maar al na een eerste quick scan laat de lector weten dat naast de Gebiedscoöperatie Westerkwartier op dit moment alleen O-gen 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.

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.