



GEBIEDSCOÖPERATIE CANVAS

Dé tool voor het ontwerpen en analyseren van business modellen voor gebiedscoöperaties

Wat is een gebiedscoöperatie?

Er zijn veel verschillende soorten coöperaties, elk met een specifiek doel en type leden. Meningeën verschillen over wat een coöperatie precies is en dit kan ook vanuit verschillende invalshoeken worden gedefinieerd. Deze canvas richt zich specifiek op de gebiedscoöperatie (GC), waarover de meningeën over de definitie ook kunnen verschillen. De onderstaande lijst aan criteria geeft aan wat een gebiedscoöperatie inhoudt in relatie tot deze canvas. Uiteindelijk fungeert de GC als motor in het gebied om transitie processen te versnellen en de regio weerbaarstig te maken. Een GC biedt diensten aan en voert activiteiten uit met hun leden en partners t.b.v. o.a.:

- Innovatie en kennis vraagstukken ter versterking van de regio capaciteit.
- Verduurzaming, professionalisering en coöperatieve bedrijfsvoering mogelijk maken in bestaande bedrijven.
- Oplossen van maatschappelijke vraagstukken (energietransitie, zorg, ouderen, mobiliteit, werkgelegenheid, sociale cohesie, leefbaarheid platteland, etc.).
- Start-ups en upscaling.

Een gebiedscoöperatie is:

- Is coöperatief en leden zijn daarom mede eigenaar
- Is multisectoral
- Is duurzaam is op de volgende vlakken:
 - Ecologisch
 - Sociaal
 - Economisch
- Werkt samen met de verschillende actoren binnen de quadruple helix, bestaande uit:
 - Maatschappelijk middenveld
 - Overheid
 - Industrie/Bedrijfsleven
 - Onderwijs en onderzoek
- Stelt een ontwikkelingsagenda en onderhoudt deze voor de:
 - De lokale omgeving en/of
 - Het gebied en/of
 - De regio.
- Bezigt met één of meerdere bedrijfsmatige activiteiten.



Wat is een Canvas Model?

Een canvas model zoals de Gebiedscoöperatie Canvas is een samenstelling van bouwstenen die de gebruiker zelf logisch moet invullen. Wat houdt dat in? Een organisatie kan je opdelen in verschillende bouwstenen die met elkaar in verband staan, bijvoorbeeld het product of service, de klant, verkoopkanaal, de kosten en baten, etc. Samen vormen deze bouwstenen een 'business model'. Deze bouwstenen zijn voor elke organisatie anders maar voor elke organisatie geldt dat er een logische samenhang moet zijn tussen de onderdelen. Met het behulp van een canvas kan je de bouwstenen van een business model samenstellen en analyseren en de samenhang beoordelen. Door een canvas te gebruiken creëer je helderheid binnen een groep, kijk je opnieuw kritisch naar een organisatie en bekijk je deze ook op een nieuwe manier. Zo breng je sterktes en zwaktes van een organisatie in kaart en verkrijgt je inzicht in de mogelijkheden die de bouwstenen van een business model samen voortbrengen.

Waarom het 'Gebiedscoöperatie Canvas Model'?

Het meest bekende canvas model is het 'Business Model Canvas' (BMC) van Osterwalder en Pigneur. Het BMC is gericht op de 'normale' organisatie. Onderzoek heeft aangetoond dat het BMC niet toereikend is voor het ontwikkelen van een business model voor een Gebiedscoöperatie. Dit komt doordat een Gebiedscoöperatie een uniek type organisatie is en daarom niet binnen dezelfde perken valt als een normale organisatie. Het Gebiedscoöperatie Canvas is ontwikkeld op basis van literatuur, casussen, interviews met ervaringsdeskundigen en academische experts en geeft alle bouwstenen weer die essentieel zijn voor een business model voor een Gebiedscoöperatie.

Hoe werkt het?

Om het canvas optimaal te benutten moet de terminologie eerst helder zijn. De begrippenlijst geeft per term een definitie en zo mogelijk enkele voorbeelden. Ook moet er bij het invullen van de canvas een *onderscheid worden gemaakt tussen de gebiedscoöperatie zelf en de mogelijke sub-coöperaties/dochterorganisaties/leden en de activiteiten die zij uitvoeren* - deze horen niet in het canvas van de GC. *Vul de canvas in voor de primaire activiteiten van de GC*, als de GC bijvoorbeeld een tweede inkomensstroom heeft omdat ze boeken uitgeven over GC's dan behoort dit tot economische baten, niet de waardepropositie - want het komt de leden niet direct ten goede.

Het is aan te bevelen om het canvas groot uit te printen of over te nemen op een whiteboard. Ga met een team aan de slag om het canvas in te vullen. Wees realistisch, kritisch, creatief en probeer de bouwstenen concreet in te vullen. Dit kan op verschillende detailniveaus, *de mate van detail die nodig is ligt aan het doel wat de gebruiker wil bereiken*. Je kan bijvoorbeeld heel specifiek de kosten en baten stromen uitwerken om de winsten te berekenen, of het model abstract en globaal invullen om de algehele samenhang te bepalen. *Het is mogelijk dat er overlap is tussen elementen van het canvas*, bijv. een kennisinstelling of lid kan in meerdere blokken terugkomen.

Vervolg stappen

Bij het invullen van de gebiedscoöperatie canvas zal je mogelijk dingen missen die van belang zijn voor het ontwerpen van een GC. Zo kijk je met de canvas niet naar de externe omgeving of de juridische vormgeving van de organisatie. Het lectoraat duurzaam coöperatief ondernemen is tools aan het ontwikkelen, specifiek voor gebiedscoöperaties, om ook deze aspecten uit te werken. Er bestaan wel generieke modellen om verdere analyse en ontwerp van een organisatie te steunen. Bijvoorbeeld een SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, kansen & bedreigingen), PESTEL-analyse (externe omgevingsanalyse) en de Waardepropositie Canvas.



Term	Definitie & Voorbeelden
Gemeenschap	
Toezicht Systeem (Monitoring)	Welke personen of welke tools worden ingezet om te controleren dat de regels worden gevolgd?
Bestuur (Governance)	Het Governance model zoals bestaande juridische mogelijkheden of mogelijke toekomstige opties. Ook manier van het invullen van het governance model; wie gaan de functies vullen? Bijv. RVC+ Model en in de Raad van Commissarissen moeten mensen zitten met capaciteiten A B C.
Regels	Welke regels moeten de leden volgen? Deze regels zijn additief tot de toelatingseisen. Als ze eenmaal binnen zijn, wat moeten ze dan doen?
Cultuur	Welke kenmerken definiëren de cultuur? Transparantie, realisme, saamenhorigheid, eenstemmigheid, etc.
Collectieve Besluitvorming Mogelijkheid	Op welke manier krijgen leden de kans om mee te praten/denken/stemmen over de activiteiten van de GC? Bijv. ALV, kantoor ter beschikking, sociale activiteiten, online platform, etc.
Toelatingseisen	Wat zijn de vereiste voor lidmaatschap? Bijv. jaarlijkse contributie, hoofdlocatie binnen X geographisch gebied, maximale uitstoot van CO2, minimaal X aantal mensen aannemen met beperking etc.

Term	Definitie & Voorbeelden
Kenniscreatie- en Innovatie-Infrastructuur	Op welke manier creëert/stimuleert de GC kennis en innovatie of hoe wordt deze voor hen gecreëerd? Bijv. IWP, kennisinstellingen, living labs, etc.



Term	Definitie & Voorbeelden
Essentiële Partner	Welke partijen zijn nodig voor het voortbestaan van de GC en voor het tot stand brengen van de waardepropositie? Dit kunnen ook non-leden zijn. Bijv. overheden, kennisinstellingen, invloedrijke leden, etc.
Essentiële Middelen	Welke middelen zijn nodig voor het voortbestaan van de GC en voor het tot stand brengen van de waardepropositie? Bijv. een locatie/land, een online platform, software, etc. Allerlei dingen die de activiteiten faciliteren.
Waardepropositie	Wat biedt de GC aan de leden? En levert de GC ook waarde op de drie gebieden; economisch, sociaal en ecologisch? Dit komt voor uit een unieke combinatie van producten en/of services welke van waarde zijn voor de leden.
Communicatie met Leden	Hoe communiceert de GC met de leden en hoe communiceren de leden met elkaar? Wat faciliteert de onderlinge gemeenschap? Een locatie, een platform, een activiteitenkalender, mailing list, sociale media, etc.
Leden	Wie zijn de leden en in welke vorm? Bijv. individuele boeren, MKB, verenigingen, overheden, etc.

Term	Definitie & Voorbeelden
Kosten: Sociaal*	Bijv. laag loon voor personeel GC
Kosten: Ecologisch*	Bijv. uitstoot door constructie kantoor
Kosten: Economisch	Bijv. vervoerskosten, loonkosten, ICT, etc.
Kosten: K&I*	Bijv. tijdsverlies begeleiding studenten
Baten: Sociaal	Bijv. persoonlijke/professionele ontwikkelingsmogelijkheden voor personeel GC
Baten: Ecologisch	Bijv. groen planten in omgeving kantoor
Baten: Economisch	Bijv. contributie leden, betaling voor advies/hulp, inkomen evenementen, subsidies, inkomen aandelen bedrijven leden
Baten: K&I	Bijv. studenten onderzoek, big data, etc.

*mogelijk zijn deze er niet, vooral negatieve externaliteiten zijn niet gewenst, maar indien zij er wel zijn moet er naar worden gekeken naar hoe je deze in balans kan brengen d.m.v. de baten.

