



Bidbook Samen aan het stuur

Naar coöperatieve vormen van zeggenschap en
democratie in een veranderend Westerkwartier

Mensen nemen steeds vaker het initiatief voor samenwerking. Zij organiseren zich op een nieuwe manier, deels onafhankelijk van overheid of markt, maar soms ook juist samen met deze partijen, in de zogenaamde quadruple helix: maatschappelijke partijen, bedrijfsleven, onderwijs & onderzoek en overheden. Over deze bijzondere vorm van samen ondernemen en besturen willen we het in dit *bidbook* hebben: de Gebiedscoöperatie Westerkwartier.

De Gebiedscoöperatie werkt sinds vijf jaar in Noord-Nederland en is daarmee ongekend succesvol als nieuw regionaal bedrijf. Inclusief, duurzaam, ondernemend en betekenisvol – dit zijn de pijlers onder deze nieuwe coöperatieve regionale onderneming. Met veel elan, inspiratie en wendbaarheid bouwen de partners uit de quadruple helix samen nieuwe democratische partnerschappen met een sociale en economische impact in de regio. Eén van de voorbeelden is de ontwikkeling van een nieuwe voedselketen die nu met de bouw van een regionale ‘Food Factory’ handen en voeten krijgt. →

“Nieuwe vormen van zeggenschap, nieuwe democratische modellen – Daarover theoretiseren lukt wel, maar zodra het op uitvoering aankomt voelen partijen zich aangetast in hun autonomie en vallen we terug op oude structuren.”

Elly Pastoor, wethouder gemeente Westerkwartier

De vraag die hen in de kern bezighoudt gaat over onze democratie die voortdurend in verandering is. Hoe blijft ons democratisch systeem vitaal? Kunnen we de energie van de ‘gele hesjes’ omzetten in nieuwe betrokkenheid en constructieve inzet? Hierover wordt veel gedebatteerd, in academische kringen en in de media. De complexe opgaven van onze tijd doen een dringend beroep op ons allemaal om ons anders te gedragen en te organiseren. Energietransitie, klimaatverandering, voedselproductie, digitalisering, krimp, jeugdwerkloosheid – deze en andere ontwikkelingen vragen om overheden in regionale partnerschappen die de maatschappelijke opgaven vooropzetten en daarvoor nieuwe, en liefst blijvende allianties met elkaar aangaan. Daarin is niet strakke regelgeving leidend, maar co-creatie, weldenkendheid en aanpassingsvermogen van alle samenwerkingspartners.

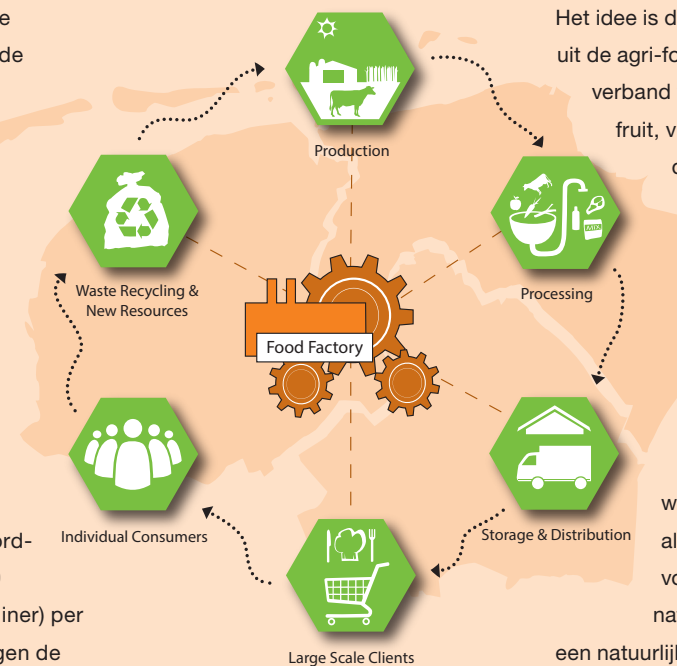
De regionale Food Factory

Maaltijden uit de regio voor de regio – dit is het concept dat de Gebiedscoöperatie Westerkwartier samen met boeren, tuinders, verwerkers en vervoerders heeft uitgewerkt. Je bereikt hiermee twee doelen: een stabiele afzet van regionale producten en gezonde voeding van dichtbij via grote inkopers in de omgeving.

Neem de ziekenhuizen in Noord-Nederland. Ze hebben 17.000 maaltijden (ontbijt, lunch en diner) per dag nodig. Maar waarom krijgen de patiënten aardappels uit Tunesië en een visje uit Vietnam op hun bord?

En waarom brengen we onze varkens naar Italië om er daar worst van te laten maken, die we hier vervolgens weer opeten?

De Food Factory wordt het middelpunt van een nieuwe regionale en duurzame voedselketen. Hiermee wordt een steeds toenemende trend gekeerd: schaalvergroting, bulkproductie voor export en



Het idee is dat de noordelijke mkb'ers uit de agri-food sector in coöperatief verband vlees, groente, granen, fruit, vis, zuivel produceren en dat het in de Food Factory verder verwerkt wordt. De eerste agri-food coöperatie is er al. Ze bestaat uit boeren die natuurvlees gaan leveren van runderen die in natuurgebieden grazen. Een win-win-win situatie: er komt een alternatief businessmodel voor melkveehouders, de natuurgebieden worden op een natuurlijke manier beheerd en consumenten krijgen gezond vlees uit de regio.

verwerking door slechts enkele grote concerns. Voor de diversiteit van de producten zijn leveranciers in het hele Noorden nodig. Bijvoorbeeld veehouders uit het Westerkwartier, graan- en aardappeltelers uit Noord- en Oost-Groningen. Om de afzetmarkt echt op maat te bedienen zijn er ook nieuwe businesskansen met nieuwe producten en bedrijfsmodellen.

Op dit moment worden op grote schaal intentieverklaringen getekend door producenten en afnemers. Pensioenfondsen en investeringsmaatschappijen zijn bereid de tientallen miljoenen euro's voor de bouw van de duurzame moderne fabriek te investeren. De bouw gaat 2,5 jaar duren en wordt naar verwachting over ca. 1,5 jaar gestart.

Gebiedscoöperatie Westerkwartier – van onderop én van bovenaf

Met deze vorm van regionale samenwerking hebben we in Noord-Nederland in de afgelopen vijf jaar ruimschoots ervaringen opgedaan. We hebben ons op streekniveau georganiseerd in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Samen met ondernemers, studenten en onderzoekers, inwoners en overheid in de regio hebben wij onze regionale agenda uitgewerkt, een uitvoeringsprogramma opgesteld en financiering gezocht. Samen ontwikkelen we nieuwe kennis en inzichten, die we in de praktijk toepassen, testen en verbeteren.

Eén ding hebben we als leden van de Gebiedscoöperatie gemerkt: alleen ‘van onderop’ breng je geen innovatie tot stand. Je hebt ook de ondersteuning ‘van bovenaf’ nodig, van belangenorganisaties, beleidsvernieuwers en regiokenners.

De Gebiedscoöperatie werkt daarom per onderwerp met lerende communities die hun kennis, resultaten en producten communiceren en op een hoger plan brengen. Dit vraagt van alle deelnemers – van onderop én van bovenaf – dat ze het oude “organisatiegerichte” gedrag gaan vervangen door coöperatief denken en werken. En dat het oude economische denken in termen van “hoe maak ik als autonoom bedrijf zo veel mogelijk omzet”, wordt ingeruild voor een gezamenlijke focus op “people, planet and profit”. Inzet is dus niet simpelweg “winst van het individu, maar een gezamenlijke bijdrage aan economisch én maatschappelijk rendement voor de regio, inclusief duurzaamheid en werkgelegenheid.

Betekeniseconomie in optima forma dus. →

“Het gaat hierbij niet om kleinschalige aanpassingen in het onderwijs maar om een werkelijke transitie in zowel onderwijs als onderzoek waarbij cultuur- en organisatieverandering hand in hand gaan. Wij pakken onze verantwoordelijkheid voor de regionale sociaal-economische ontwikkeling serieus op.”

Henk Pijlman, voorzitter CvB
Hanzehogeschool Groningen



De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is een mkb-bedrijf in de traditie van de coöperatieve onderneming. Maar ze is meer dan een bedrijf. Ze fungeert ook als motor voor regionale ontwikkeling. Samen met ondernemers, studenten en onderzoekers uit onderwijsinstellingen, inwoners en overheid in de regio wordt een stapsgewijs proces doorlopen.

Zij benoemen de thema's die in de regio spelen en stellen samen een agenda op. Deze levert het kader voor innovatievragen van ondernemers. Voor de beantwoording van de vragen spelen studenten en onderzoekers een beslissende rol, want samen met hen ontwikkelen de regionale stakeholders nieuwe kennis en inzichten, die zij daarna in de praktijk toepassen, testen en verbeteren.

Door de structurele koppeling van ondernemers en kennisinstellingen kunnen zij onderling de nieuwste informatie en kennis uitwisselen. Dit gebeurt in lerende communities, waar je bij elkaar komt om concrete vragen te beantwoorden, maar vooral ook om van hieruit nieuwe businessplannen en -modellen te ontwikkelen.

De Gebiedscoöperatie onderscheidt zich daarmee op een aantal punten van de traditionele coöperaties: ze is sectoroverschrijdend, werkt op regionale schaal en kent een grote verscheidenheid aan stakeholders. Juist de diversiteit binnen het samenwerkingsverband is de belangrijkste voorwaarde om de kans op innovaties te vergroten.

Tegelijkertijd vraagt de diversiteit ook om andere werkprocessen en innovaties in de 'lijnorganisaties' die de Gebiedscoöperatie vormen. Denken vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid, gedeelde taken en ook gedeelde financiering zijn hiervan voorbeelden.



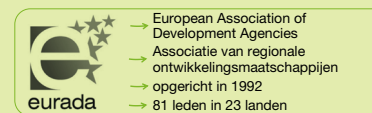
Innovatiewerkplaats Krachtig MKB

Voor de samenwerking met haar regionale partners hebben de Gebiedscoöperatie en Hanzehogeschool de methode van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB ontwikkeld. In de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB worden de activiteiten van de Gebiedscoöperatie uitgevoerd. Innovatie in het mkb wordt samengebracht met de creatie van rijke leeromgevingen voor studenten en professionals. De Innovatiewerkplaats staat voor een methodische aanpak die zorgt voor een stabiele werkwijze binnen de quadruple helix samenwerking.

In zijn ideale vorm is het een praktijkgericht sociaal innovatie- en leersysteem waarin partners van kennisinstellingen en beroepspraktijk samenwerken aan complexe en actuele vraagstukken. Het antwoord op deze vragen vind je in een iteratief proces van kennis-co-creatie, praktische toepassing, evaluatie en nieuwe co-creatie. De Gebiedscoöperatie werkt hierbij als vehikel om regionale agenda's, vraagstukken, innovatie, samenwerking en kennisdeling aan te jagen. Uiteindelijk moet dit zijn neerslag vinden in valoriseerbare effecten van nieuwe producten, diensten en bedrijfsprocessen.

EURADA AWARD

Deze nieuwe vorm van innovatieve privaat-publieke samenwerking is eind 2018 door de Europese Associatie van regionale ontwikkelingsmaatschappijen EURADA onderzocht en bekroond. Uit alle EU-projecten waaraan zij als partner deelnemen hebben zij innovatieve organisatievormen voor regionale ontwikkeling gedefinieerd. Dit leidde tot ca. 50 van zulke organisaties, waarvan de Gebiedscoöperatie Westerkwartier als meest innovatieve uit de bus is gekomen.



Voor de 'best practice transfer' hebben de EURADA-onderzoekers de resultaten vertaald in een 'canvas' in aanleuning aan het businessmodel canvas van Alexander Osterwalder met de bouwstenen om de organisatie in kaart te brengen.



Meer informatie hierover vindt u bij EURADA. Scan daarvoor de QR-code.

LANGMANPRIJS

Ook regionaal viel deze aanpak in de prijzen. Tijdens de nieuwjaarsreceptie Noord-Nederland werd de Gebiedscoöperatie bekroond met de Langmanprijs. De Gebiedscoöperatie ontving deze prijs omdat ze zich volgens de jury heeft bewezen als concept voor regionale ontwikkeling. Het is geen prijs voor bestuurders en pluchezitters, maar voor mensen die hun handen uit de mouwen steken om het Noorden op de kaart te zetten. Met de Gebiedscoöperatie is er ook dit jaar een onderneming in de schijnwerpers gezet die partners in de regio zeker zal inspireren.



Hans Bergsma neemt de Langmanprijs in ontvangst tijdens Nieuwjaarsreceptie Noord-Nederland

Eigen lecto- raat

Eigen lectoraat

Om dit alles op goed onderbouwde wijze te kunnen doen, had de Gebiedscoöperatie behoefte aan kennisinput via praktijkgericht onderzoek. De Gebiedscoöperatie en de Hanzehogeschool Groningen hebben hiervoor samen het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen ingericht. Lector Willem Foorthuis kijkt met zijn onderzoekers van binnen en buiten de hogeschool naar succesfactoren van de Gebiedscoöperatie en de ontwikkeling en verbetering van het innovatie-ecosysteem in het Noorden. Coöperatief ondernemerschap zien zij als belangrijk vehikel. De Gebiedscoöperatie en haar regionale innovatiewerkplaatsen fungeren daarbij als proeftuin.

Het gaat goed, maar het moet beter

Zijn we nu beland waar we wilden komen? Nou – nee. Want echt coöpereren, je eigen organisatie veranderen, gebiedsprocessen vernieuwen, regionale verdienmodellen ontwikkelen, circulaire structuren realiseren – dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe komen we samen tot iets nieuws en hoe zorgen we dat het beklijft? Wie kiest, wie beslist, wie betaalt? Wie doet? Dat zijn de vragen die de vernieuwers in de coöperatie zich dagelijks stellen.



Waar schort het precies aan?

Waar schort het precies aan?

Je hoort het overal om je heen, en iedereen beaamt het: oude manieren van werken, gebaseerd op de voorspelbaarheid van vaste structuren en oplossingen, voldoen niet meer. Alle spelers in de regio hebben te maken met opeenvolgende systeemtransities: de decentralisatie van het sociaal domein, de invoering van de nieuwe omgevingswet, regionale plannen voor verduurzaming van de gebouwde omgeving en economische ontwikkelingen op het gebied van innovatiebeleid en vestigingsklimaat in de regio. De verschillende beleidsterreinen zijn enorm met elkaar verweven en grijpen op elkaar in. Maar tegelijkertijd lopen ze langs elkaar heen. De oplossing zit deels in nieuwe participatieve en interactieve processen, met maatschappelijk engagement én welbegrepen eigenbelang. Maar vooral moeten we zoeken naar een nieuw gezamenlijk systeem van samen denken, samen leren en samen werken.

De afgelopen maanden heeft de onderzoeksgroep van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen de processen binnen de Gebiedscoöperatie en in het speelveld van stakeholders daaromheen gemonitord. Wat opviel was een sterke gedeelde ambitie van alle partners.

Ze zijn trots op de Gebiedscoöperatie en willen de samenwerking van mkb, onderwijs, burgerinitiatieven en gemeente verder vormgeven. Vooral willen ze een goede processtructuur ten behoeve van de kwaliteit van leven in de regio.

In haar quick scan maakte de onderzoeksgroep Duurzaam Coöperatief Ondernemen een onderscheid in verschillende niveaus van samenwerking:



“VNO-NCW Noord en MKB Noord zetten nadrukkelijk in op het delen van kennis en ervaring en het stimuleren van het innoverend vermogen van het noordelijk bedrijfsleven. Dit is de reden waarom de betrokken partijen in de Gebiedscoöperatie gezamenlijk al jaren met een omvangrijk investeringspakket samenwerken. Maar we zijn er nog niet. Al te vaak zitten we vast in ons eigen denkraam. We moeten leren de deur voor elkaar open te zetten.”

Gerard Kremer, voorzitter MKB Noord

Stadium 1 lukt bijna altijd. Dit is de manier waarop we gewend zijn om met elkaar samen te werken: op projectbasis met de realisering van eigen doelen. Het leereffect en de blijvende impact zijn beperkt. Stadium 2 wordt al lastiger. Hier gaat het om gedeelde doelen en ambities voor een langere periode. Dit lukt doorgaans in langere projecten, waar soms een vervolg aan kan worden gekoppeld. Maar vanaf stadium 3 wordt het haast onmogelijk, binnen de huidige kaders en systemen, waarin alle deelnemers gebonden zijn aan de verantwoordingsprotocollen van hun eigen organisaties, met burgers die daartussen hangen, enorm veel vrije tijd investeren en zich vaak niet opgewassen voelen tegen de professionals om hen heen.

Nieuwe Omgevingswet

Als Gebiedscoöperatie streven we naar stadium 3 en zeker ook 4, waarin we ook een structurele samenwerking en gemeenschappelijke besluitvorming met de overheid kunnen realiseren. Dit is een experiment dat je elders in Nederland of daarbuiten niet kent. Maar met de komst van de nieuwe Omgevingswet (OW) in 2021 ontstaat er ruimte voor nieuwe vormen van democratie, participatie en co-creatie van en door maatschappelijke initiatieven. Vroegtijdige betrokkenheid van burgers en ondernemers bij de ontwikkeling van plannen en bij besluitvorming speelt een belangrijke rol. Dit brengt veel vernieuwing in het democratisch handelingsrepertoire. Maar het leidt ook tot ook nieuwe verantwoordelijkheden, voor alle spelers binnen de 5 O's. Ook moet je het democratisch gehalte van zulke open processen kunnen borgen. Kom je er dan met het (verplichte) opstellen van een participatieplan of is dit maar een oppervlakkig trucje? Waar zitten de echte nieuwe praktijken? Zou je langs deze weg ook de 'gele hesjes' weer aan boord krijgen? Hoe ga je een en ander maatschappelijk verankeren?



Naar een nieuwe kwaliteit van samenwerking en besturen

Met ons programma willen we op een gestructureerde manier de transitie naar stadium 3 en 4 mogelijk maken, zodat we een verandering op gang brengen in de manier waarop we vanuit structurele allianties in de regio maatschappelijke vraagstukken aanpakken, en tegelijkertijd concrete stappen zetten in de aanpak van die vraagstukken.

Maar de gevraagde interactie, coöperatie en vernieuwingsmechanismen komen niet zomaar van de grond. De verschillende stakeholders treffen elkaar weliswaar in algemene overkoepelende doelen, maar ze verschillen van elkaar als het gaat om concrete strategieën, speerpunten en uitkomsten, hun kennisstand en de invloed die zij kunnen of zouden kunnen uitoefenen. Sommige partijen kennen elkaar goed, anderen minder. Sommigen begrijpen dat ze moeten toewerken naar transitie en zien dit als een belangrijke taak. Anderen vinden dat ze al een stuk op weg zijn en maken even pas op de plaats. Dit leidt, alle goede voornemens ten spijt, vaak tot ingewikkeld gedoe eindeloos overleg. Terwijl je eigenlijk vooral de handen uit de mouwen wilt steken.

“Deze coöperatie is anders. Dit gaat niet alleen over ‘samen sterk’. Hier ontstaat ook eenheid uit verscheidenheid. Dit is spannend. Hier worden oplossingen ontwikkeld voor de problemen van nu. Maar ook de Gebiedscoöperatie, hoe aantrekkelijk ook, is natuurlijk geen wondermiddel. Bestuur en directie zijn intensief bezig met de vraag hoe ze het succes van nu kunnen omzetten in duurzame, stabiele groei. Ik ben razend benieuwd wat de volgende stap is en wat we in Groningen kunnen leren van het Westerkwartier.”

René Paas, Commissaris van de Koning provincie Groningen

Wat gaan we doen?

Praten, overleggen en tegelijk meters maken op de werkvloer – dit is het proces dat we met elkaar voor ogen hebben. Door knelpunten in een voortdurende dialoog te benoemen en in kaart te brengen, kunnen we het ontwikkelproces in onze regio versnellen. De vraag die we daarmee willen beantwoorden is:

Hoe komen de samenwerkende partijen in de Gebiedscoöperatie tot de gewenste samenwerkingsvorm die invulling geeft aan democratische en sociocratische governance, waarbij elke partner handelt vanuit eigen verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie en het eigen bedrijf, maar ook vanuit medeverantwoordelijkheid voor het Westerkwartier?

Om deze vraag te beantwoorden beginnen we bij wat er al is: het collectief dat ontstaan is vanuit de Gebiedscoöperatie en de gebiedsagenda die de partners samen hebben opgesteld.

1. We kijken hoe het netwerk er nu uit ziet en functioneert, en hoe dit versterkt en uitgebreid kan worden tot een learning community¹.
2. We gaan samen een nieuwe, beter dan nu door de regio gedragen gebiedsagenda opstellen, waarbij we kijken hoe we deze zo goed mogelijk laten aansluiten bij en verbinden met de programma's in de na de gemeentelijke herindeling nieuw gevormde gemeenten.
3. Vanuit die gebiedsagenda selecteert de community maatschappelijke vraagstukken waar we in de praktijk mee aan de slag gaan.
4. In deze stappen gaan we telkens met elkaar in dialoog: over de wijze van samenwerken, de rolverdeling, wat we van elkaar verwachten en hoe we daar komen. We gaan dit monitoren om zo tot antwoorden op de probleemstelling te komen en breder te kunnen ontsluiten en verspreiden wat goed werkt en waarom.

¹ Een learning community of 'lerende gemeenschap' is een organisatievorm waarin een heterogene groep mensen, over de grenzen van formele organisaties, projecten of afdelingen heen, kennis ontwikkelt en deelt, samenwerkt en problemen of vraagstukken oplost. Zij doen dit in een continu proces, dat het leren van zowel de individuele deelnemer als het collectief bevordert. De lerende community werkt op basis van gezamenlijke doelen, waarden en praktijken, zoals betrokkenheid, partnerschap, continuïteit, individuele benadering, vertrouwen, verantwoordelijkheid, teamgeest, flexibiliteit en gemeenschapszin.

Kernvragen in het proces zijn:

- Hoe moet de samenwerking en interactie tussen de genoemde partners eruit komen te zien om de regio (inclusief de lokale en provinciale overheden) zo effectief mogelijk te in te richten?
- Welke rollen verwachten we als partners van elkaar, hoe sluiten deze aan bij onze kerncompetenties, onze innovatieambities en welke leerpunten ontstaan hieruit?
- Wat komen we brengen, wat willen we halen?
- Tot welke vorm van nieuwe governance gaat dit leiden?
- Hoe kan en moet de Gebiedscoöperatie zich verder ontwikkelen?
- Hoe garanderen we bij dit alles de kwaliteit van de nieuwe lokale en regionale democratie, economie en educatie in de regio?

Hoe komen de samenwerkende partijen in de Gebiedscoöperatie tot de gewenste samenwerkingsvorm die invulling geeft aan democratische en sociocratische governance, waarbij elke partner handelt vanuit eigen verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie en het eigen bedrijf, maar ook vanuit medeverantwoordelijkheid voor het Westerkwartier?

De kosten

De verwachte kosten bestaan uit onderzoekskosten (inzet van medewerkers), organisatiekosten en publicatie- en representatiekosten. Voor de financiering hiervan zullen we, naast bijdragen van deelnemende publieke en private partijen, een beroep doen op fondsen en subsidies. Globaal komen de kosten neer op een bedrag van 200.000 euro. We hebben dit bedrag gespecificeerd in een gedetailleerde begroting.

Welke activiteiten voeren we uit?

1. Voorbereiding: Selectie van de sleutelactoren en nulmeting met kennismaking van de onderzoeksgroep met de individuele sleutelactoren (inclusief waardenbepaling). Hiermee beantwoorden we de vraag naar de interactoren en hun (on)bewuste waarden en de 'bagage' waarmee zij instappen.
2. Startfase: Oriëntatie met een netwerkanalyse van de sleutelactoren, de innovatieambities binnen de lijnorganisaties en een vertaling naar gedeelde ambities in de Gebiedscoöperatie. Gevolgd door een gebiedsbrede terugkoppeling en het opstellen van een gebiedsagenda en de keuze van prioritaire vraagstuk(ken).
3. Iteratieve kernfasen 1, 2 en 3: Diagnosticeren, ontwikkelen en doen
 - a. Diagnosticeren: wat is er aan de hand?
 - b. Ontwikkelen: actie/verbeterplan maken
 - c. Doen: actie en evaluatieKernfase 3 mondt via iteratie uit in een nieuwe kernfase 1 en zo verder. Op deze wijze worden de fasen net zolang doorlopen als nodig is om tot de gewenste situatie te komen, waarbij voortdurend bijsturing plaatsvindt. Na afronding van elke kernfase vindt een meting met evaluatie plaats.
4. Afronding: publicaties en events

Samen aan het stuur

Naar coöperatieve vormen van zeggenschap en democratie in een veranderend Westerkwartier

Mensen nemen steeds vaker het initiatief voor samenwerking. Zij organiseren zich op een nieuwe manier, deels onafhankelijk van overheid of markt, maar soms ook juist samen met deze partijen, in de zogenaamde quadruple helix: maatschappelijke partijen, bedrijfsleven, onderwijs & onderzoek en overheden. Over deze bijzondere vorm van samen ondernemen en besturen willen we het in dit *bidbook* hebben: de Gebiedscoöperatie Westerkwartier.

COLOFON

Groningen, mei 2019

**Gebiedscoöperatie
Westerkwartier
Lectoraat Duurzaam
Coöperatief Ondernemen
Marian van Os Centre of
Expertise Ondernemen
Hanzehogeschool Groningen
In samenwerking met Gemeente
Westerkwartier**

Foto's & afbeeldingen:

Wouter Brem

René Keizer

Maud Duijn