



COÖPERATIEF GRONINGEN

Mogelijkheden voor nieuwe vormen van
samenwerking, sociaal ondernemerschap en
ontwikkeling in krimpgebieden

Masterscriptie – Masteropleiding Sociale Planologie
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen – Rijksuniversiteit Groningen

Gerhardus Wijbenga

g.j.wijbenga@student.rug.nl
S2385201

14 September 2017

Begeleid door dr. E.M. Trel

Voorwoord

“*Coöperatief Groningen*” is de titel van dit onderzoek, uitgevoerd in het kader van het masterprogramma Sociale Planologie van de Rijksuniversiteit Groningen. Het is mij een genoegen u dit onderzoek te kunnen presenteren. Verscheidene personen hebben mij willen helpen bij de uitvoering van dit onderzoek. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om hen hier te bedanken voor hun bijdragen.

Allereerst gaan mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider, mevrouw Trelle. Zij heeft mij geholpen bij het afbakenen van dit onderzoek, en stond altijd voor mij klaar met advies. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle personen die inhoudelijk betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Het is prijzenswaardig dat zij tijd hebben willen vrijmaken om mij te woord te staan. Zij hebben eraan bijgedragen dat ik bijzonder veel geleerd heb over onder meer de aard, kansen en uitdagingen voor coöperatief ondernemerschap in Groningen. Daarom hoop ik dat de uitkomsten van dit onderzoek van nut voor hen kunnen zijn. Tot slot wil ik studievrienden en anderen uit mijn persoonlijke netwerk bedanken die mij van wanneer nodig hebben willen helpen.

Veel leesplezier,

Gerhardus Wijbenga

Groningen, September 2017

Abstract

Dit onderzoek gaat in op de mogelijke bijdrage die coöperatief ondernemerschap kan hebben voor het verbeteren van de leefbaarheidsniveaus in krimpregio's, waarbij een *best practice*-voorbeeld van coöperatief ondernemerschap uit Mondragón (Spanje) als uitgangspunt wordt gebruikt. Zowel literatuuronderzoek als lessen uit *best practice*-voorbeeld bieden perspectief voor krimpregio's in de provincie Groningen wat betreft het verbeteren van de leefbaarheidsniveaus in deze gebieden middels coöperatief ondernemerschap. Het Spaanse coöperatieve netwerk voorziet inmiddels in zowel economische activiteit als sociale ontwikkeling in haar omgeving. Praktijkonderzoek doet blijken dat een maatschappelijk systeem dat in het teken staat van coöperatief ondernemerschap zoals in Mondragón, ver weg staat van de realiteit in de provincie Groningen. De voor dit onderzoek afgenomen interviews onder professionals leren dat de coöperatieve beweging in deze regio beperkt ontwikkeld is. Veel overheden zijn onbekend met de multisectoriële werkwijze van coöperaties. Desondanks passen coöperaties goed binnen de bestuurlijke trend naar een doe-democratie. Het onderzoek concludeert dat coöperatief ondernemerschap positief kan bijdragen aan het verbeteren van het leefbaarheidsniveau in krimpregio's, en dat er veel stimulerende factoren aanwezig zijn om coöperatief ondernemerschap verder te kunnen ontwikkelen. Reeds operationele coöperaties kunnen dienen als inspiratiebron om coöperatief ondernemerschap op andere plaatsen te ontwikkelen.

Kernwoorden: Coöperatief ondernemerschap, Sociaal ondernemerschap, Sociaal Coöperatief Ondernemerschap, Leefbaarheid, Burgerinitiatief, Krimp.

Lijst van Figuren en Tabellen

Figuur 1	Verklarende Factoren van Sociaal Ondernemerschap	p. 11
Figuur 2	Coöperaties binnen de maatschappelijke driehoek van Overheid, Markt en Samenleving	p. 13
Figuur 3	Social enterprises at the crossroads of the cooperative and non-profit sectors	p. 17
Figuur 4	Conceptueel Model	p. 20
Figuur 5	Analytisch Model	p. 22
Figuur 6	Onderscheid Groei- en Krimpgebieden in de provincie Groningen en een deel van Drenthe	p. 24
Figuur 7	Vijfstappenplan Coöperatief Ondernemen	p. 46
Tabel 1	Overzicht Geïnterviewden	pp. 27-28

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 – Introductie	1
1.1 - Onderzoek naar leefbaarheid en coöperatief ondernemerschap in rurale krimpgebieden	1
1.2 – Aanleiding: Uitdagingen voor de provincie Groningen	1
1.3 - Onderzoeksopzet.....	2
1.4 - Relevantie.....	4
1.4.1 – Maatschappelijke relevantie	4
1.4.2 – Wetenschappelijke relevantie	4
Hoofdstuk 2 – Theoretisch Kader.....	6
2.1 - De relatie tussen Krimp en Leefbaarheid	6
2.1.1 – Het definiëren van Krimp.....	6
2.1.2 – Leefbaarheid: Een Subjectief Begrip	6
2.1.3 – De Invloed van Krimp op het Leefbaarheidsniveau in Krimpregio's.....	7
2.1.4 - Beantwoorden Deelvraag 1: Wat betekent Krimp voor het Leefbaarheidsniveau in Krimpregio's?	7
2.2 – De aard en betekenis van Sociaal Ondernemerschap	9
2.3 – Coöperatief Ondernemerschap: Definiëring en Karakterisering.....	12
2.3.1 - Het definiëren van de Coöperatie.....	13
2.3.2 – Factoren voor Ontwikkeling van Coöperatief Ondernemerschap	15
2.3.3 – Sociaal Coöperatief Ondernemerschap: Op het Snijvlak van Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap	15
2.4 - De relatie tussen Sociaal ondernemerschap, Coöperatief ondernemerschap en Sociaal Coöperatief ondernemerschap	16
2.4.1 - Beantwoorden Deelvraag 2: Wat wordt verstaan onder Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap, en hoe verhouden beide begrippen zich tot elkaar?.....	17
2.5 - De Kansen van Coöperatief Ondernemerschap voor het bijdragen aan het Leefbaarheidsniveau van Krimpregio's	17
2.5.1 - Beantwoorden Deelvraag 3: Hoe kunnen sociaal en coöperatief ondernemerschap bijdragen aan het leefbaar houden van krimpregio's?	18
2.6 - Conceptueel model	19
Hoofdstuk 3 – Methodologie	21
3.1 - Onderzoeksontwerp.....	21
3.2 – Onderzoeksbenadering: Case Study-onderzoek	23
3.2.1 – Het onderzoeksgebied.....	23
3.3 – Onderzoeksmethoden	24
3.3.1 – Literatuuronderzoek	24
3.3.2 – Documentanalyse	25

COÖPERATIEF GRONINGEN

3.3.3 –Interviews	25
3.4 Data-analyse.....	27
3.4 Ethische Overwegingen.....	28
Hoofdstuk 4 – Resultaten	29
4.1 – De Mondragón Cooperative Corporation (MCC).....	29
4.1.1 – Mondragón: Een Introductie.....	29
4.1.2 – Succesfactoren van de MCC.....	30
4.1.3 – Uitdagingen voor de MCC.....	31
4.1.4 – Overzicht van de Bevindingen omtrent de MCC.....	31
4.2 – Coöperatief Groningen	32
4.2.1 – Ervaringen, Uitdagingen en Kansen van Bestaande Groningse Coöperaties	32
4.2.2 – Groningse Overheden en de Coöperatieve Beweging.....	38
4.2.3 – Lessen van Professionals omtrent Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap.....	45
Hoofdstuk 5 – Conclusies	49
5.1 – Beantwoorden Deelvragen	49
5.1.1 – Beantwoorden Deelvraag 4: Wat is de aard van best practice-voorbeeld Mondragón en welke factoren liggen ten grondslag aan haar succesvolle ontwikkeling?.....	49
5.1.2 – Beantwoorden Deelvraag 5: Welke kansen en uitdagingen zijn te onderscheiden bij het vertalen van coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón (Spanje) naar de context van een krimpregio zoals Groningen?	49
5.1.3 – Beantwoorden Deelvraag 6: Welke lessen kunnen worden geleerd van ervaringen van hedendaags coöperatief ondernemerschap binnen de provincie Groningen?	50
5.3 – Over de Bijdrage van dit Onderzoek	52
5.4 – Discussie: Reflectie op het Onderzoeksproces	53
Literatuur	55
Bijlagen	66

Hoofdstuk 1 – Introductie

1.1 - Onderzoek naar leefbaarheid en coöperatief ondernemerschap in rurale krimpgebieden

Dit onderzoek richt zich op de mogelijke bijdrage die sociaal en coöperatief ondernemerschap kunnen leveren aan het verbeteren van het leefbaarheidsniveau van rurale krimpregio's. In het bijzonder wordt bij dit onderzoek ingegaan op de mogelijke rol die coöperatief ondernemerschap kan vervullen bij het leefbaar houden van krimpregio's, waarbij gebruik gemaakt wordt van een *best practice*-voorbeeld uit Mondragón, Spanje. Krimpregio's hebben te kampen met verscheidene sociale en economische uitdagingen zoals vergrijzing van de inwoners en het verdwijnen van voorzieningen (Van Dam *et al.*, 2006; CAB, 2011). Indirect heeft dit negatieve gevolgen voor de leefbaarheid van deze gebieden (De Vries & Baris, 2012; Bock, 2016). Leefbaarheid wordt wel gedefinieerd als “de mate waarin de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld” (Leefbarometer, 2017a).

In dit onderzoek staat de provincie Groningen centraal als gebied van studie. Krimp speelt voornamelijk een rol in de meer rurale gebieden van deze provincie, en in het bijzonder in de kustgebieden (KAW, 2012; Van Steen & Pellenbarg, 2010). Groningen is een regio die voor een breed scala aan uitdagingen staat, welke spelen op zowel sociaal, economisch als fysisch vlak. Deze uitdagingen houden allen verband met de leefbaarheid van Groningen. Dit biedt aanleiding om op zoek te gaan naar mogelijkheden om de leefbaarheid van deze krimpregio te verbeteren. Dit onderzoek richt zich daarbij in het bijzonder op de mogelijke bijdrage die coöperatief ondernemerschap kan hebben in het op peil houden van het leefbaarheidsniveau van krimpgebieden in Groningen.

1.2 – Aanleiding: Uitdagingen voor de provincie Groningen

Uitdagingen in sociaal opzicht: Krimp en Vergrijzing

Een voorname uitdaging voor Groningen is het verschijnsel krimp. Doorgaans wordt hiermee bedoeld op de afname van het aantal inwoners binnen een gebied. Voornamelijk in de gemeenten gelegen aan de waddenzeekust is demografische krimp waarneembaar (KAW, 2012; Van Steen & Pellenbarg, 2010; PBL & CBS, 2013), en Noord- en Oost-Groningen worden dan ook gekenmerkt als krimpregio's (Rijksoverheid, 2015). Zowel krimp als demografische vergrijzing zijn van negatieve invloed op de levensvatbaarheid en het gebruik van voorzieningen op het platteland (Van Dam *et al.* 2009, p.27; Hospers & Reverda 2015, p.10). Niet alleen het verdwijnen van draagvlak voor voorzieningen heeft een negatief effect op het leefbaarheidsniveau van de regio (Lager *et al.*, 2016), maar ook het langer leegstaan van huizen of het niet meer voldoen van huizen aan de wensen van de plaatselijke bevolking (Stuurgroep Woon- en leefbaarheidsbasisplan Oost-Groningen & KAW, 2011).

De sociale gevolgen van het verdwijnen van voorzieningen worden geïllustreerd in de documentaire *Koppig dorp* (EO, 2015), waar de laatste supermarkt van het dorp Ulrum in gemeente De Marne ophoudt met bestaan vanwege de te hoge exploitatiekosten, ondanks de belangrijke rol van ontmoetingsplek die de winkel inneemt in het dagelijks leven van de voornamelijk oudere dorpsbewoners. Het voorbeeld van Ulrum is geen unicum in de regio. Het verdwijnen van voorzieningen is tekenend voor krimpgebieden (Gemeente De Marne, 2017; Thissen & Loopmans, 2013). Meerdere kleine bevolkingskernen komen voor uitdagingen te staan met betrekking tot de leefbaarheid aldaar wanneer zowel de vraag naar als het aanbod van de plaatselijke voorzieningen verandert.

Uitdagingen in economisch opzicht: Het verdwijnen van Voorzieningen

Naast de eerdergenoemde sociale functie van lokale voorzieningen vervullen zij ook vaak een belangrijke economische rol. Dit maakt de afname van het voorzieningenniveau van Groningen een voornamelijk sociaaleconomisch vraagstuk. Bijna alle gemeenten van de provincie Groningen scoren onder het landelijk gemiddelde wat betreft het aanbod van voorzieningen (Leefbarometer, 2017b). Voor de provincie Groningen vertaalt dit zich in almaar oplopende leegstand van winkelruimte in de gemeenten rondom de stad Groningen. Zo stond in 2016 in de gemeente Pekela 26,5 procent van de winkelruimte leeg, in vergelijking met twintig procent in 2015 en 11,7 procent in 2008 (PBL, 2016). Ook in andere gemeenten zoals Loppersum en Oldambt steeg de winkelleegstand in deze periode.

Bestaande, vaak kleinschalige, lokale voorzieningen zoals bijvoorbeeld een buurtsupermarkt hebben veelal moeite met deze veranderende vraag. Vaak moeten zij hun deuren sluiten, wat zorgt voor verminderde economische activiteit in de regio. Dit verklaart tevens het relatief hoge werkloosheidsniveau in de krimpgebieden (CBS, 2012; CBS, 2015). Een andere factor die negatief bijdraagt aan de ontwikkeling van het ondernemersklimaat zijn digitale bereikbaarheid en capaciteit in rurale regio's. Salemink en Strijker (2012) stellen dat de relatief zwakke internetverbindingen op het platteland de voornaamste beperking zijn in het functioneren van nieuwe bedrijven op het platteland.

Uitdagingen in fysisch opzicht: Aardbevingen

Ten derde wordt de leefbaarheid van ruraal Groningen aangetast door aardbevingen, ontstaan door gaswinning. Negatieve effecten hiervan zijn overlast (Measham & Fleming, 2014), gevoelens van onzekerheid, een vergroot gevoel van wantrouwen en boosheid en gezondheidsproblemen onder de getroffen bewoners in de regio (Van der Voort & Vanclay 2014, p.11). Deze negatieve associaties dragen bij aan het verstoren van verdere economische ontwikkeling van de regio, doordat het minder aantrekkelijk wordt voor mensen en bedrijven om zich hier te vestigen en hier te investeren (Van der Voort & Vanclay, 2014; EBG, 2016a). Deze problemen spelen in het bijzonder een rol in Noordoost Groningen. Zij worden geïllustreerd in de documentaire *De Stille Beving* (NTR, 2017), een documentaire die laat zien hoe het gezinsleven van personen, wonend in dit aardbevingsgebied, wordt aangetast door onder meer zorgen over waardevermindering van hun woningen door bevingsschade, en gevoelens van onveiligheid.

1.3 - Onderzoeksopzet

Doelstelling en focus

Resumerend draait dit onderzoek om het zoeken naar mogelijkheden om krimpregio's leefbaar te houden voor lokale gemeenschappen. De uitdagingen waarmee dergelijke regio's te kampen hebben, houden verband met sociale en economische veranderingen. Specifiek voor Groningen speelt tevens aardbevingsproblematiek een rol. Met dit onderzoek wordt gezocht naar manieren om om te gaan met zowel de sociale als economische uitdagingen in krimpregio's. Sociale ondernemingen kunnen bijdragen aan het verbeteren van het ondergewaardeerde voorzieningenniveau, kenmerkend voor krimpgebieden (Leidelmeijer & Marlet, 2011). De Provincie Groningen identificeert gemeente De Marne, de regio Eemsdelta (gemeenten Delfzijl, Eemmond, Appingedam en Loppersum) en de regio Oost-Groningen (gemeenten Bellingwedde, Menterwolde, Pekela, Oldambt, Stadskanaal, Veendam en Vlagtwedde) als krimpgebieden (Provincie Groningen, 2016). Om de kwaliteit van de leefbaarheid in krimpgebieden op peil te houden, is het van belang om onderzoek te doen naar strategieën om innovatieve, inclusieve en duurzame groei te genereren in krimpgebieden. Sociaal ondernemerschap leent zich voor deze vorm van regionale ontwikkeling (Bosma *et al.* 2016a, p.6).

Coöperatief ondernemerschap als sleutel voor ontwikkelen krimpregio's?

Sociaal ondernemerschap kan onder meer de vorm aannemen van coöperatief ondernemerschap (Hockerts, 2006, p.144; Clamp & Alhamis, 2010). Coöperaties en andere sociale ondernemingen bloeien voornamelijk daar op waar het bedrijfsleven en overheid tekortschieten (Curl, 2010). Coöperaties zijn bij uitstek de organisaties die de maatschappelijke positie van achtergestelde groepen in een samenleving kunnen verbeteren. Zij kunnen deze groepen, die voornamelijk te vinden zijn in gebieden met relatief lage inkomens, weer mee laten doen aan de reguliere economie door bijvoorbeeld werkgelegenheid te creëren (Majee & Hoyt, 2011). Coöperatief ondernemerschap is een instrument om ongelijke inkomensverdelingen tegen te gaan (Patra & Agasty, 2013, p.16), en biedt daarom in theorie kansen aan inwoners van krimpregio's, waar het inkomensniveau doorgaans laag is en/ of het werkloosheidsniveau hoog. Een bijkomend voordeel van coöperatieve initiatieven is dat relatief meer start-ups de aanloopfase overleven dan reguliere ondernemingen, en zij zijn vaak duurzame ondernemingen in dat zij relatief lang blijven bestaan (Birchall & Hammond Ketilson 2009, p.14,29). Tot slot bouwt coöperatief ondernemerschap voort op wederkerigheid tussen mensen, wat goed past binnen krimpregio's waar onderlinge sociale relaties bovengemiddeld positief worden gewaardeerd (Leidemeijer & Marlet, 2011).

Mondragón, Spanje

Een bijzondere rol is in dit onderzoek weggelegd voor het Spaanse Mondragón. Vanwege haar opmerkelijke verhaal en aanhoudende succes is zij onderwerp geweest van tal van studies (zie o.a. Kasmir, 1996; Rolland, 2006; Whyte & Whyte, 1991; Ridley-Duff, 2010; Flecha & Santa Cruz, 2011). Een van de succesvolste coöperatieve initiatieven in de geschiedenis vindt haar oorsprong in dit Baskische dorp. Tegenwoordig is dit initiatief uitgegroeid tot de Mondragón Cooperative Corporation (MCC). De MCC heeft gezorgd voor duurzame regionale ontwikkeling door het creëren van werkgelegenheid en het bevorderen van de economische ontwikkeling (Ellerman 1982, p.37). Doordat de MCC zich heeft bewezen als succesvolle sociale onderneming die heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van Mondragón en de omliggende regio (Ellerman, 1982), zal deze onderneming worden gebruikt als *best practice*-voorbeeld voor dit onderzoek naar de kansen en uitdagingen om coöperatief ondernemerschap te implementeren in krimpregio's. Zij wordt gekenmerkt als een *best practice*-voorbeeld, aangezien men in de literatuur veelvuldig zo naar deze onderneming verwijst. Het feit dat de MCC zich al decennia staande houdt en in staat is zich constant te blijven ontwikkelen zijn goede redenen om deze onderneming verder te onderzoeken.

Hoofdvraag

“Wat zijn de mogelijke kansen en uitdagingen voor coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón (Spanje), voor het versterken van de leefbaarheid van krimpregio's zoals Noordoost Groningen?”

Deelvragen

- (1) Wat betekent krimp voor het leefbaarheidsniveau van krimpregio's?
- (2) Wat wordt verstaan onder sociaal en coöperatief ondernemerschap, en hoe verhouden beide begrippen zich tot elkaar?
- (3) Hoe kunnen sociaal en coöperatief ondernemerschap bijdragen aan het leefbaar houden van krimpregio's?
- (4) Wat is de aard van *best practice*-voorbeeld Mondragón, en welke factoren liggen ten grondslag aan haar succesvolle ontwikkeling?
- (5) Welke kansen en uitdagingen zijn te onderscheiden bij het vertalen van coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón (Spanje) naar de context van een krimpregio zoals Groningen?
- (6) Welke lessen kunnen worden geleerd van ervaringen van hedendaags coöperatief ondernemerschap binnen de provincie Groningen?

1.4 - Relevantie

1.4.1 - Maatschappelijke relevantie

Leefbaarheid en krimp staan hoog op de politieke agenda van de provincie Groningen (Provincie Groningen, s.d.; 2015). Er bestaat een negatief verband tussen krimp, het aanbod van voorzieningen en de leefbaarheid in krimpgebieden. Ook in Groningen is dit verband sterk aanwezig (zie onder meer Bock, 2016 & Van Dam *et al.*, 2009). In paragraaf 1.2 is gesteld dat het leefbaarheidsniveau in Noord- en Oost-Groningen onder druk staat door sociale, economische en fysieke factoren. Het is voor zowel de inwoners als beleidsmakers en bestuurders van belang dat gezocht wordt naar manieren om met deze trends om te gaan door te zoeken naar manieren om het leefbaarheidsniveau op peil te houden. Daarbij komt dat krimp een gevreesd onderwerp lijkt in ontwikkelde landen (Van Steen & Pellenburg, 2010), wat tevens pleit voor onderzoek naar hoe krimp dient te worden benaderd. Dit onderzoek draagt hieraan bij.

Coöperatief ondernemerschap kan worden gezien als mogelijk antwoord op de verminderde waardering van leefbaarheidsniveaus in krimpgebieden. Het is namelijk een ondernemingsvorm die betrekking heeft op zowel economische als sociale regionale ontwikkeling, doordat het een ondernemingsvorm is die een sterke binding heeft met haar omgeving. Het belang van onderzoek naar coöperatief ondernemerschap wordt onderstreept door de Verenigde Naties (VN). Zij riepen het jaar 2012 uit tot het jaar van de coöperatie. Secretaris-generaal Ban Ki-Moon motiveerde dit als volgt: *“Coöperatieve ondernemingen zijn goede voorbeelden voor de internationale gemeenschap waarbij economische vooruitgang en sociale verantwoordelijkheid samen gaan.”* (Peek & Van Remmen 2012, p.43). Desondanks wordt coöperatief ondernemerschap nog relatief weinig toegepast in Nederland, waardoor er minder bekend is over de werking van deze vorm van ondernemen (Sociaal-Economische Raad 2015, p.71). Dit maakt onderzoek naar de mogelijke rol die coöperatief ondernemerschap kan hebben voor het bijdragen aan het leefbaarheidsniveau in krimpregio's zoals Noordoost Groningen bijzonder relevant.

De relevantie van dit onderzoek wordt tevens onderstreept doordat coöperatief ondernemerschap nauw verwant is aan sociaal ondernemerschap. Sociale ondernemingen vloeien veelal voort uit burgerinitiatieven (Sterk *et al.* 2013, p.83). Burgerinitiatieven passen in de bestuurlijke trend van actief burgerschap, welke in Nederland leidend is sinds de jaren '80 (Boonstra 2015, p.25; Vreugdenhil 2012, p.21). Dit houdt in dat de Nederlandse regering verlangt dat burgers zelf verantwoordelijkheid nemen voor het vormgeven van de maatschappij en de eigen leefomgeving, mede vanuit financieel oogpunt (Veldheer *et al.*, 2012). Tot nog toe hebben vooral lokale overheden moeite met het invullen van hun maatschappelijke rol in verhouding met ondernemende burgers (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014; Oude Vrielink & Verhoeven, 2011; Veldheer *et al.*, 2012; Van der Heijden *et al.* 2007, in Van de Wijdeven *et al.*, 2013). Dit onderzoek draagt verder bij aan het inzichtelijk krijgen van deze wisselwerking.

1.4.2 - Wetenschappelijke relevantie

Coöperatief ondernemerschap is geen nieuw onderwerp van onderzoek (zie o.a. Ghoshal & Moran, 1996; Gregory *et al.* 2009, p.115). Deze traditionelere vorm van ondernemen bestaat al sinds begin 19^e eeuw (Birchall, 2003). Pas sinds de jaren '70 van de twintigste eeuw zijn coöperatieve initiatieven met een duidelijk sociaal karakter in opkomst (Curl, 2010).

Hoewel coöperatief ondernemerschap nauw raakt aan sociaal ondernemerschap, is sociaal ondernemerschap nog relatief kort een voornaam onderwerp van onderzoek (Bosma *et al.*, 2016a). Veel sociale ondernemingen vloeien voort uit burgerinitiatieven, welke kenmerkend zijn voor het huidige tijdperk van actief burgerschap (Bokhorst *et al.*, 2015). Planningsstrategieën in relatie met burgerinitiatieven en actief burgerschap zijn tot op heden nog ernstig onderontwikkeld (Boonstra 2015, p.9). De sociale en economische uitdagingen in Groningen vloeien, zoals eerder vastgesteld, onder andere voort uit krimp. Dit verschijnsel heeft recentelijk

meer aandacht gekregen binnen de wetenschap, en wordt soms zelfs als een populair onderwerp beschouwd. Onder meer mensen werkzaam in de ruimtelijke ordening zien krimp tegenwoordig meer als kans, en spreken dan ook liever in termen als “*the new growth*” (Hospers & Reverda 2015, p.1-2). Dit onderzoek draagt bij aan het verkennen van mogelijkheden om om te gaan met deze regionale ontwikkelingen.

Leefbaarheid krijgt sinds de jaren '70 van de 20^e eeuw aandacht binnen het wetenschappelijk domein (Leidelmeijer & Van Kamp, 2003). De economische recessie van de jaren '80 zorgen ervoor dat minder aandacht wordt geschonken aan de kwaliteit van de leefomgeving. In de jaren '90 wordt leefbaarheid weer een belangrijker onderwerp van onderzoek. Ook in de Verenigde Staten begint onderzoek naar het concept *liveability*. Vandaag de dag bestaat er veel definities van het begrip leefbaarheid. De onderzoekers van het concept hanteren twee benaderingen: de objectievere indicatorbenadering en de subjectievere belevingsbenadering (Leidelmeijer & Van Kamp, 2003). Onderzoek naar leefbaarheid wordt tegenwoordig minder vanuit academisch oogpunt gedaan, maar eerder als reactie op vragen die in de praktijk opkomen (Brown 2002, in Leidelmeijer & Van Kamp, 2003). De leefbaarheidskwesties in de krimpregio Groningen zijn hier een goed voorbeeld van.

Dit onderzoek naar coöperatief ondernemerschap onderscheidt zich van soortgelijke onderzoeken doordat zij zich richt op de onderlinge relatie tussen sociaal en coöperatief ondernemerschap enerzijds, en de concepten krimp en leefbaarheid anderzijds. Deze relaties zijn tot op heden nog slechts in beperkte mate onderzocht. De directe relatie tussen coöperatief ondernemerschap en leefbaarheid is voor zover bekend niet eerder onderzocht.

1.5 - Leeswijzer

In het theoretisch kader zullen de concepten krimp, leefbaarheid, sociaal ondernemerschap en coöperatief ondernemerschap en hun onderlinge relaties worden onderzocht. Daarmee worden in dit hoofdstuk de eerste drie deelvragen beantwoord. Afsluitend toont een conceptueel model schematisch de relaties tussen de verschillende begrippen.

In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de gehanteerde methodologie van dit onderzoek. Op basis van het theoretisch kader is een onderzoeksbenadering opgesteld. Onder meer wordt het onderzoeksgebied afgebakend, worden de gehanteerde onderzoeksmethoden toegelicht en wordt het gebruik hiervan gemotiveerd. Ook wordt ingegaan op welke data is verzameld, en hoe de onderzoeker de verkregen data analyseert. Tot slot wordt ingegaan op ethische overwegingen die zich voordoen bij het doen van dit onderzoek.

Hoofdstuk vier biedt een analyse van de verzamelde data, en zet deze waar relevant af tegen bestaande wetenschappelijke theorie. Deze data-analyse is een aanloop naar het beantwoorden van de laatste drie deelvragen, opgenomen in hoofdstuk vijf. Tevens wordt in hoofdstuk vijf de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord, wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek belicht, wordt gereflecteerd op het gedane onderzoek en worden aanknopingspunten voor vervolgonderzoek gegeven.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch Kader

2.1 - De relatie tussen Krimp en Leefbaarheid

2.1.1 – Het definiëren van Krimp

Krimp kan van kwantitatieve of kwalitatieve aard zijn, of een combinatie van beide. Kwantitatieve krimp duidt op bevolkingsafname en/of een afname van het aantal huishoudens. Met kwalitatieve krimp wordt verandering in de samenstelling van de bevolking bedoeld, op bijvoorbeeld het gebied van leeftijd, etniciteit en/of inkomen (Van Dam *et al.*, 2006, p.192). In de gemeenten rondom de stad Groningen worden zowel een absolute bevolkingsafname als vergrijzing en krimp waargenomen (Van Dam *et al.*, 2009; CAB 2011, p.18; Provincie Groningen s.d.). Het PBL onderscheidt drie oorzaken voor demografische krimp: (i) sociaal-culturele ontwikkelingen zoals individualisering; (ii) regionale economische ontwikkelingen in conjunctuur, zoals afnemende werkgelegenheid in een gebied en (iii) planologische beslissingen, zoals het bouwen van woningen (De Groot & Schonewille 2012, p.7).

Krimp speelt voornamelijk in overwegend rurale gebieden (Leidelmeijer & Marlet, 2011). Drie voornaamste indicatoren van krimp in rurale gebieden zijn: (i) een negatief migratiesaldo; (ii) lagere inkomens in vergelijking met stedelijk gebieden en (iii) verminderd *human capital*, oftewel menselijk kapitaal, vanwege het vertrekken van goed opgeleide jongeren (Measham & Fleming, 2014). Tot menselijk kapitaal worden het talent, de kennis en de vaardigheden van mensen gerekend (Becker *et al.*, 1990; Putnam, 2000).

Krimpregio's zijn onaantrekkelijke leefomgevingen, wat zorgt voor het wegtrekken van jongeren en huishoudens (De Groot & Schonewille, 2012). Daarnaast zijn deze regio's bovengemiddeld vergrijsd (Leidelmeijer *et al.*, s.d., p.50) en ligt het geboortecijfer onder het vervangingsniveau van de bevolking (De Groot & Schonewille, 2012, p.7). Tevens ligt het voorzieningenniveau in krimpregio's een stuk lager dan gemiddeld in Nederland (CAB 2011, p.6; Leidelmeijer *et al.*, s.d., p.60; Thissen & Loopmans, 2013). Zowel demografische ontwikkelingen als veranderend consumentengedrag en bedrijfseconomische overwegingen zoals schaalvergroting zijn hiervan voornaamste oorzaken (Van Dam *et al.* 2006, p.193; Stuurgroep Woon- en leefbaarheidsbasisplan Oost-Groningen & KAW, 2011).

Krimp hoeft op zichzelf geen probleem te zijn, zolang de leefomgeving voldoende aan blijft sluiten bij de behoeften van de bevolking. Onder meer mensen werkzaam in de ruimtelijke ordening zien krimp tegenwoordig meer als kans, en spreken dan ook liever in termen als “*the new growth*” (Hospers & Reverda 2015, p.1-2).

2.1.2 – Leefbaarheid: Een Subjectief Begrip

Het begrip leefbaarheid kent geen eenduidige definitie (Leidelmeijer & Van Kamp, 2003). Een brede benadering ziet leefbaarheid als ‘de beleving van de dagelijkse leefomgeving’ (RIVM, 2001). Deze definitie benadrukt het subjectieve karakter van leefbaarheid. Leefbaarheid wordt ook wel omschreven als ‘het welbevinden van bewoners en gebruikers over (de fysieke, sociale en milieukeurmerken van) de woon- en leefomgeving (De Straat & Bron/UvA, 1998).

Deze laatste definitie maakt onderscheid tussen verschillende dimensies van de woon- en leefomgeving. Dit aspect van leefbaarheid is vaker onderwerp van onderzoek. Veenhoven (2000) onderscheidt de dimensies van de fysieke, de sociale, de woonomgeving en de werkomgeving. Deze vier dimensies hebben allen betrekking op de waardering van het leefbaarheidsniveau van een plaats en/of gebied. De fysieke woonomgeving heeft betrekking op de ecologische omstandigheden waarin men woont. De sociale woonomgeving heeft juist betrekking op de

kwestie of de samenwerking en burgers kunnen voldoen aan elkaars behoeften. De werkomgeving slaat op het fysieke en sociale arbeidsmilieu, en de woonomgeving betreft de bewoonbaarheid van bevolkingskernen, wijken en/of woningen (Veenhoven 2007, p.6-7).

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van leefbaarheid gehanteerd: leefbaarheid is 'de mate waarin de omgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld. Het gaat over de voorwaarden waaronder mensen in een bepaalde omgeving kunnen en willen samenleven' (Van der Wouw, 2011, p.7).

De genoemde definiëringen van leefbaarheid maken duidelijk dat zij bijzonder subjectief van aard is, waardoor het lastig is om eenduidige oordelen over het leefbaarheidsniveau van een regio te doen. Pogingen om leefbaarheidsniveaus meetbaar te maken baseren zich op een breed scala aan parameters, welke binnen eerdergenoemde dimensies vallen. Hiertoe behoren onder meer de luchtkwaliteit, externe veiligheid, winkelaanbod, de waardering van de medebewoners, de inrichting van de openbare ruimte en de aanwezigheid van een treinstation (Leidelmeijer *et al.*, s.d., p.7).

2.1.3 – De Invloed van Krimp op het Leefbaarheidsniveau in Krimpregio's

Binnen Nederland bestond er tot 2008 een sterke samenhang tussen bevolkingskrimp en een neergaande leefbaarheidsontwikkeling (Leidelmeijer *et al.*, s.d., p.6). Desondanks zijn bewoners van krimpgebieden recenter overwegend positief over het leefbaarheidsniveau van hun omgeving. Opvallende uitschieters zijn een bovengemiddelde waardering van het sociale klimaat en een ondergemiddelde waardering wat betreft het voorzieningenaanbod (Leidelmeijer & Marlet, 2011, p.58). Dit betekent dat niet kan worden aangenomen dat er een direct verband bestaat tussen de twee concepten.

Wel kan worden aangenomen dat de gevolgen van krimp, zoals bevolkingsafname en verminderde economische activiteit, zorgen voor een structurele afname van de levensstandaard in rurale gebieden, in het bijzonder voor inwoners met lage inkomens (Haugh, 2006, p.183). In lijn hiermee verslechtert het leefbaarheidsniveau tevens wanneer er sprake is van leegstand en waardedaling van woningen, het onder druk staan van voorzieningen door afnemend draagvlak en sociale segregatie (Leidelmeijer & Marlet, 2011, p.14,22). De relaties tussen bevolkingsafname en deze negatieve effecten zijn zichzelf versterkende effecten, doordat zij verdere bevolkingsdaling in de hand werken door een verminderende kwaliteit van de leefomgeving (De Vries & Baris, 2012, p.13). Wanneer kansen zoals werkgelegenheid in een regio verdwijnen, heeft dit een daling van het gemiddelde inkomen en vertrek van mensen uit deze regio tot gevolg (McGranahan & Beale, 2002). Een van de risico's die bevolkingskrimp met zich meebrengt, is een toename van de leefbaarheidsproblematiek (Leidelmeijer *et al.*, s.d., p.25).

2.1.4 - Beantwoorden Deelvraag 1: Wat betekent Krimp voor het Leefbaarheidsniveau in Krimpregio's?

Op basis van het onderzoek door Haugh (2006) en Leidelmeijer & Marlet (2011) kan voor het beantwoorden van deelvraag (1) worden geconcludeerd dat krimp op zichzelf geen directe invloed heeft op het leefbaarheidsniveau van krimpregio's. Het zijn juist de gevolgen van krimp, zoals leegstand van woningen, het verminderen van economische activiteit en het verdwijnen van voorzieningen die het leefbaarheidsniveau in krimpregio's negatief beïnvloeden.

2.1.5 - Kansen voor Verbeterde Waardering van het Leefbaarheidsniveau in Krimpregio's

De afname van het aantal huishoudens en de concentratie van kansarmen en ouderen veroorzaakt frictie met het bestaande voorzieningenaanbod in krimpregio's. Het leefbaarheidsniveau van krimpregio's kan, zoals eerder gesteld, worden verbeterd door te investeren in het voorzieningenniveau, door in te zetten op het aanbieden van voorzieningen die aansluiten bij de behoeften van lokale bewoners (Leidelmeijer & Marlet, 2011, p.22). Het opzetten van nieuwe

COÖPERATIEF GRONINGEN

ondernemingen kan daarbij helpen door economisch verval in rurale gebieden tegen te gaan (Lyons, 2002), maar het is onaantrekkelijk voor veel *for-profit*-ondernemingen om zich in deze gebieden te vestigen, vanwege het relatief zwakke economische klimaat in deze regio's (Haugh, 2006).

Het spanningsveld tussen behoeften en aanbod in krimpregio's kan worden gedempt door enerzijds het beroep op sociale netwerken en anderzijds innovaties in het aanbod (Leidelmeijer & Marlet, 2011, p.22). Binnen dit kader liggen kansen voor coöperatieve ondernemingen in krimpregio's. Deze rusten op een basis van een collectief netwerk, wat past bij het bovengemiddeld positief gewaardeerde sociale karakter van krimpregio's. In de volgende secties wordt verder ingegaan op de aard en betekenis van sociaal en coöperatief ondernemerschap, en de kansen van deze ondernemingsvormen voor het bijdragen aan het leefbaarheidsniveau van krimpregio's.

2.2 – De aard en betekenis van Sociaal Ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap kan een positieve bijdrage leveren aan het leefbaarheidsniveau van regio's, aangezien het een ondernemingsvorm is die primair maatschappelijke winst als doel heeft. Belangrijke voordelen die kunnen worden gerealiseerd door sociale ondernemingen zijn het tegengaan van sociale exclusie, het genereren van werkgelegenheid en het revitaliseren van achtergestelde gebieden, gemeenschappen en plaatsen (Cornelius *et al.*, 2008). In theorie kunnen sociale ondernemingen zoals sociale coöperaties daarom bijdragen aan het verbeteren van de leefbaarheid van krimpregio's zoals Noord- en Oost Groningen, door bijvoorbeeld te voorzien in duurzame werkgelegenheid.

Definiëring van sociaal ondernemerschap

Er bestaan veel benaderingen van het concept sociaal ondernemerschap. Het komt tot uiting in een veelheid van activiteiten en maatschappelijke domeinen (Urban & Kujinga, 2017). In de wetenschappelijke literatuur wordt veelvuldig een zogenoemde brede benadering van sociaal ondernemerschap gehanteerd (Dart, 2004). Deze benaderingen spreken bij sociale ondernemingen over initiatieven die primair gericht zijn op het genereren van sociale waarde in plaats van economische waarde (Bacq & Janssen, 2011; Dees, 2001; Mair & Marti, 2006). Deze vorm van ondernemen staat in contrast met ondernemingen, die opereren voor het gewin van de eigenaren van de onderneming, doorgaans monetair van aard (Clamp & Alhamis 2010, p.150). Deze laatste vorm van ondernemen wordt in dit onderzoek traditioneel ondernemerschap genoemd. Een tweede criterium voor sociaal ondernemerschap, naast het genereren van sociale waarde, is dat de sociale onderneming een organisatie is die kan worden aangemerkt als marktpartij, in dat zij een onderneming is (Bosma *et al.*, 2016b). De sociale onderneming wordt doorgaans gezien als een moreel juiste vorm van ondernemen vanwege haar maatschappelijke betrokkenheid. Ondanks dat het merendeel van de wetenschappelijke literatuur dit statement ondersteunt, is er een kleinere beweging die vraagtekens zet bij deze overtuiging (Bacq *et al.*, 2016). In dit onderzoek wordt voornamelijk uitgegaan van de heersende aanname dat sociale ondernemingen zich in moreel opzicht positief onderscheiden van traditionele ondernemingen. Over de rekbaarheid van de interpretatie hiervan wordt in dit onderzoek niet verder uitgeweid.

De nadruk ligt bij sociale ondernemingen op het voorzien in de behoeften van burgers en gemeenschappen (Dart, 2004; Reis, 1999; Schuyler, 1998 in Popoviciu & Popoviciu, 2011). Ook kunnen sociale ondernemingen worden gezien als “ondernemingen die maatschappelijke doelstellingen met een ondernemerszin combineren” (Europese Commissie, 2017), of als “ondernemingen die net als reguliere ondernemingen een product of dienst aanbieden, waarbij de sociale missie van de sociale onderneming het primaire doel is” (Social Enterprise NL, 2016a). Een verscherpte definitie van sociaal ondernemerschap wordt gegeven door Defourny & Nyssens (2008):

“Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They generally rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity” (Defourny & Nyssens 2008, p.9).

In deze definitie is niet expliciet verwerkt in welke sectoren sociale ondernemingen werkzaam zijn. Hiervoor wordt bovenstaande definitie aangevuld met die van Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006):

“Social entrepreneurship is innovative, social value creating activity that can occur within or across the non-profit, business and public sectors” (Austin, Stevenson & Wei-Skillern 2006, p.2).

Ook bestaat er definities met een meer zakelijke insteek, die de nadruk leggen op de monetaire opbrengsten van de sociale onderneming (zie o.a. Boschee, 2001 en Emerson & Twersky, 1996 in Dart, 2004). Deze monetaire benadering is onvoldoende om de prestaties van sociale ondernemingen te bestuderen, aangezien het primaire doel van de sociale onderneming is om sociale waarde voor de *community* te creëren (Schuyler, 1998; Defourny & Nyssens, 2008).

Impact en Voordelen van sociaal ondernemerschap

De *community*, of gemeenschap, waarin de sociale onderneming opereert is lastig af te bakenen. Sociale ondernemingen kunnen impact hebben op het schaalniveau van zowel (i) het individu, (ii) de onderneming, (iii) de gemeenschap waarin de onderneming is gevestigd als (iv) de regio waarin de onderneming is gevestigd (Haugh, 2006). Sociale ondernemingen geven zelf een gemeenschap die zij bereiken vorm, in plaats van historisch, geografisch of politiek voorgedefinieerde grenzen van gemeenschappen te hanteren. (Stryjan 2006, p.220).

Voorbeelden van sociale ondernemingen zijn het Franse *Crèches parentales*, een netwerk van kinderopvanginstellingen gerund en bestuurd door ouders, of Nederlandse *BuurtBeheer Bedrijven*, die zorgen voor de uitvoering van in de omgeving ontbrekende diensten op buurtniveau (Defourny 2014, pp.17-18). Een ander voorbeeld is het initiatief *WonderWomen*, waarbij betrokken werknemers de kans krijgen geld te verdienen en tevens een hogere sociale status te bereiken binnen de gemeenschap (Lim & Chia, 2016). Veel sociale ondernemingen worden als coöperatie opgezet (Europese Commissie, 2017). Wat de reden hiervoor is, is niet bekend.

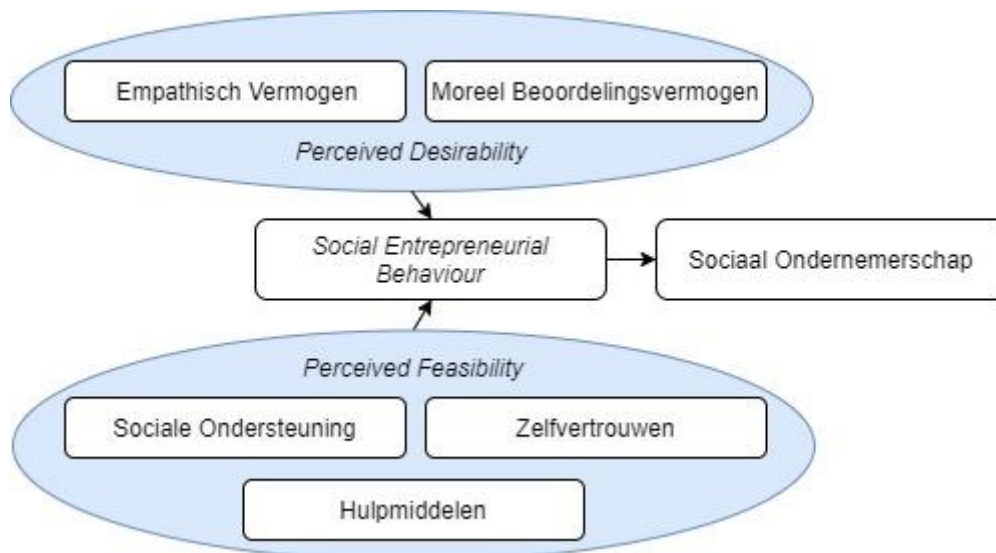
Een van de redenen om een sociale onderneming op te zetten is zelfhulp. Door een dergelijke onderneming op te zetten kan worden voorzien in behoeften van groepen mensen. Begunstigden hiervan kunnen een bron zijn van startkapitaal, arbeid, langdurige cliëntèle en/of mondelinge reclame (Hockerts, 2006). Ook het *best practice*-voorbeeld gebruikt in de onderzoek, de Mondragón Cooperative Corporation (MCC), kan worden gezien als een sociale onderneming (Clamp & Alhamis 2010, p.165), gebaseerd op economische zelfhulp. Zij biedt sociale voordelen voor haar werknemers, de gemeenschap en zelfs de regio door het creëren van werkgelegenheid en het bevorderen van de regionale economische ontwikkeling (Ellerman 1982, p.37; VPRO, 2012). Dit is ook de voornaamste maatschappelijke impact onder alle Nederlandse sociale ondernemingen. 39% van alle Nederlandse sociale ondernemingen geeft aan dat zij zich primair inzetten voor het verhogen van de arbeidsparticipatie van kwetsbare doelgroepen (Social Enterprise NL, 2016b).

De genoemde voorbeelden zijn hoopvolle aanknopingspunten voor inwoners van gemarginaliseerde gebieden. In theorie kunnen sociale ondernemingen bijdragen aan de sociale en economische ontwikkeling van krimpregio's. Met het nadrukkelijke karakter van de sociale onderneming om de gemeenschap te begunstigen, kan een sociale onderneming voorzien in behoeften die specifiek gelden voor deze gemeenschap (Defourny & Nyssens, 2008). Voor krimpregio's betekent dit dat sociaal ondernemerschap kan voorzien in het ondergemiddeld gewaardeerde voorzieningenniveau in deze gebieden.

Bevordering van Sociaal Ondernemerschap

Mair & Noboa (2006) onderscheiden vier bevorderende factoren voor sociaal ondernemerschap. Zij zijn gebaseerd op enerzijds de aantrekkelijkheid om te gaan ondernemen (*perceived desirability*) en anderzijds de haalbaarheid van het opzetten van een sociale onderneming door een individu (*perceived feasibility*) (Shapiro & Sokol, 1982 in Mair & Noboa, 2006). Voor de *perceived desirability* is empathisch vermogen onder individuen van belang. Dit draagt bij aan het willen helpen van anderen. Een tweede verklarende factor is moreel beoordelingsvermogen. Dit vermogen draagt bij aan het willen helpen van groepen mensen die op zoek zijn naar een gemeenschappelijk goed (Mair & Noboa 2006, p.129). In het kader van *perceived feasibility* moet een individu over zelfvertrouwen beschikken om in staat te zijn een sociale onderneming op te

zetten, waarbij het kunnen zien van kansen in de omgeving van belang is. Tot slot is een sociaal ondernemer afhankelijk van draagvlak voor zijn initiatief binnen zijn netwerk, wat betekent dat hij voldoende sociale ondersteuning dient te ontvangen vanuit zijn omgeving (Mair & Noboa, 2006). De benadering van Mair & Noboa (2006) is sociaal van aard. Zij laten de beschikbaarheid van hulpmiddelen zoals financiën en huisvesting voor potentiële ondernemers buiten beschouwing, terwijl dit voorname factoren zijn voor ondernemend gedrag. De factor hulpmiddelen wordt daarom tevens opgenomen in dit onderzoek. Een overzicht van de factoren die sociaal ondernemerschap bevorderen wordt getoond in figuur 1.



Figuur 1 - Verklarende Factoren van Sociaal Ondernemerschap. Bron: Auteur, gebaseerd op Mair & Noboa, 2006.

Bovenstaande figuur maakt duidelijk dat sociaal ondernemend gedrag wordt beïnvloed door enerzijds het door individuen ervaren verlangen naar een sociale onderneming, en anderzijds de ervaren haalbaarheid van een sociale onderneming. De factoren empathisch vermogen, moreel beoordelingsvermogen en zelfvertrouwen die zorgen voor sociaal ondernemerschap zijn sterk verbonden met individuele bereidheid en de positionaliteit van het individu binnen zijn omgeving. Daarnaast kan sociaal ondernemerschap ook door externe factoren worden gestimuleerd, namelijk door te zorgen voor sociale ondersteuning. Deze laatste factor is beïnvloedbaar door onder meer de politiek. Zo kunnen bestuurders sociaal ondernemerschap stimuleren door de wettelijke kaders voor sociaal ondernemerschap te versoepelen, financiële middelen beschikbaar stellen, of door ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen van de onderneming (Europese Commissie, 2013).

Het identificeren van de Sociaal Ondernemer

Voorgaande paragraaf maakt duidelijk dat sociaal ondernemerschap sterk afhangt van sociale individuen. Wanneer beleidsmakers sociaal ondernemerschap willen stimuleren zullen zij daarom moeten weten tot welke individuen zij zich moeten richten, en hoe zij deze kunnen identificeren. Het debat binnen de wetenschappelijke literatuur omtrent sociaal ondernemerschap houdt zich echter hoofdzakelijk nog altijd bezig met vragen over de conceptualisatie van sociaal ondernemerschap (Schneider, 2016; Ferreira *et al.*, 2017). In mindere mate wordt aandacht besteed aan de personen achter de sociale onderneming: de sociaal ondernemer zelf. De definiëring van de sociaal ondernemer beperkt zich doorgaans tot het geven van karaktereigenschappen van sociaal ondernemers.

Mair & Noboa (2006, p.122-123) omschrijven sociale ondernemers als “gewone mensen die buitengewone dingen doen”. Belangrijke eigenschappen voor de sociaal ondernemer zijn onder meer toewijding, , durf en doelgerichtheid (Boschee, 1998). Anderen wijzen juist op het belang

van een goede opleiding (Herrington *et al.*, 2009 in Lombard & Strydom, 2011). Uiteindelijk kunnen drie elementen worden onderscheiden die vaak worden gebruikt bij het portretteren van de sociaal ondernemer binnen de wetenschappelijke literatuur: (i) hun individuele intenties om zich ethisch te gedragen, om zo bij te dragen aan het gemeenschappelijk belang en welzijn van anderen; (ii) hun perceptie van hoe ondernemerschap moreel goedgekeurd wordt binnen de samenleving en (iii) hun toewijding aan de organisatorische missie (Bacq *et al.*, 2016). Een veel geciteerde definitie komt van Dees (2001). Volgens hem zijn sociaal ondernemers ‘*change agents*’ die onder meer actief een missie aangaan en ontwikkelen om sociale waarde te creëren door stoutmoedig te handelen en een verhoogde mate van rekenschap vertonen richting hen die betrokken zijn bij de onderneming en voor de uitkomsten die worden gegenereerd (Dees, 2001, p.4). Met voorgenoemde eigenschappen als uitgangspunt, bestaat er geen eenduidige strategie om sociale ondernemers te distilleren uit de samenleving op basis van persoonlijke kenmerken. Zij zijn voornamelijk te onderscheiden op basis van het ondernemende gedrag dat zij vertonen.

2.3 – Coöperatief Ondernemerschap: Definiëring en Karakterisering

Lokaal Gebonden Ondernemingsvorm

Coöperatief ondernemerschap is een vorm van *community-based development*, wat inhoudt dat dat de onderneming een sterke connectie heeft met de lokale gemeenschap waarin zij is ingebed (CICOPA, 2014). Aangezien de sociale netwerken binnen krimpregio's als bovengemiddeld sterk worden ervaren, is er aanleiding om te veronderstellen dat coöperatief ondernemerschap een ondernemingsvorm is die goed aansluit bij het karakter van krimpregio's. Coöperaties zijn bij uitstek de organisaties die de maatschappelijke positie van achtergestelde groepen in een samenleving kunnen verbeteren. Zij kunnen deze groepen, die voornamelijk te vinden zijn in gebieden met relatief lage inkomens, weer mee laten doen aan de reguliere economie door bijvoorbeeld werkgelegenheid te creëren (Majee & Hoyt, 2011). Niet alleen stimuleert de onderlinge vereniging van mensen verdere sociale interactie op lokaal niveau, ook zorgt dit ervoor dat het waarschijnlijk is dat de economische activiteit in de regio blijft (Majee & Hoyt, 2011). Coöperatief ondernemerschap kan daarom bijdragen aan regionale ontwikkeling voor de lange termijn. Het zevende principe van coöperatief ondernemerschap, *concern voor community*, geeft coöperaties de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de ontwikkeling van de gemeenschap waarin zij is gevestigd (ICA, 2017). Onder andere de International Labour Organization (ILO) beveelt coöperatief ondernemerschap aan als ondernemerschapsvorm die zorg draagt voor de sociale en economische ontwikkeling van ieder individu (ILO, 2002).

Traditioneel Coöperatief Ondernemerschap vs. Sociaal Coöperatief Ondernemerschap

De eerste initiatieven van coöperatief ondernemerschap zijn ontstaan in de 19^e eeuw (Birchall, 2003; Williams, 2007). De coöperatieve beweging hangt het gedachtegoed aan dat individuen samen sterker staan en meer resultaat kunnen bereiken dan alleen, en is dan ook gebaseerd op de waarden van menselijke samenwerking, zelfhulp, zelfverantwoordelijkheid, democratie, gelijkheid, billijkheid en solidariteit (ICA, 2017). Coöperaties zijn van origine opgezet om mensen die niet goed door de reguliere marktwerking bediend worden economische voordelen te bieden (Clamp & Alhamis 2010, p.156). Het is een ondernemingsvorm die voorziet in de collectieve behoefte van groepen mensen. Een passend citaat hierbij komt van de Frans socioloog Henri Desroche: “*la coopération est fille de la nécessité*” (Desroche, 1976, in Defourny & Favreau, 1995), wat illustreert dat coöperaties voornamelijk daar optreden waar overheid en markt tekort schieten. Deze vroegere vorm van coöperatief ondernemen heeft primair een economische insteek. Deze vorm van coöperatief ondernemerschap wordt in dit onderzoek gedefinieerd als traditioneel coöperatief ondernemerschap. Indirect genereert de traditionele coöperatie ook sociale voordelen, zoals bijvoorbeeld een verbeterde economische positie van gemarginaliseerde groepen. Tegenwoordig is er meer aandacht voor de sociale voordelen die voort kunnen vloeien uit coöperatief ondernemerschap (Curl, 2010). Deze meer sociale benadering wordt gedefinieerd als sociaal coöperatief ondernemerschap (Defourny, 2014).

2.3.1 - Het definiëren van de Coöperatie

Een toonaangevende organisatie op het gebied van coöperatief ondernemerschap is de International Co-operative Alliance (ICA). Zij is de overkoepelende organisatie voor coöperaties wereldwijd, en in dit onderzoek wordt haar definitie van de coöperatie gehanteerd:

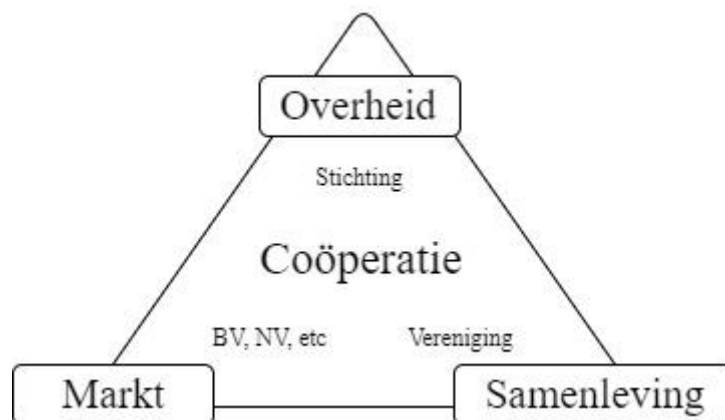
“A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically-controlled enterprise” (ICA, 2017).

Deze definitie noemt een van de meest karakteriserende eigenschappen van een coöperatie, namelijk het feit dat zij het bezit is van alle personen die zijn betrokken bij de bewuste coöperatie. Deze mensen vormen een groep die vrijwillig met elkaar is verenigd om in haar gemeenschappelijke economische, sociale en/of culturele behoeften en verlangens te voorzien (ICA, 2017). Dit betekent dat de mensen die binnen een coöperatie opereren door een gedeeld belang een collectief vormen. Een ander voornaam kenmerk van coöperatief ondernemerschap is dat zij democratisch wordt bestuurd (Novkovic 2008, p.2169). Dit maakt dat alle coöperanten zowel de rol van stakeholder als eigenaar en manager van de coöperatie verkrijgen door de coöperatieve principes van gedeeld eigenaarschap de democratische controle (Sanchez Bajo & Roelants 2011, p.117-119). Doorgaans wordt een deel van de surplussen van een coöperatie uitgekeerd aan de leden van de coöperatie (Fici 2009, p.90).

De Coöperatie als Unieke Organisatievorm binnen de Maatschappij

Coöperatieve ondernemingen zijn in vele vormen en sectoren binnen de maatschappij te vinden (Kamer van Coöperatie, 2016). Doordat zij kenmerken bezitten van zowel een bedrijf, vereniging als mini-democratie, vallen zij niet te classificeren binnen een sector van de gangbare democratische driehoek van overheid, markt en samenleving (De Hoog *et al.* 2014, p.12). Dit wordt geïllustreerd in figuur 2.

Naast dat coöperaties ergens in het maatschappelijke middenveld dienen te worden geplaatst, is het tevens van belang de overeenkomsten en verschillen met andere gangbare organisatievormen te duiden, om de organisatorische aard van coöperaties te kunnen definiëren. In de volgende secties worden coöperaties afgezet tegen reguliere bedrijven (BV, NV, etc.), verenigingen en stichtingen respectievelijk. Hoewel coöperaties met sommige sterke overeenkomsten vertonen, verschillen zij in andere opzichten juist sterk van andere organisatievormen. Binnen de maatschappij is de coöperatie middenin het maatschappelijk middenveld terug te vinden, tussen de andere organisaties. Dit is weergegeven in figuur 2. Deze maatschappelijke positionering van coöperaties komt tevens overeen met de domeinen waarin sociale ondernemingen zich volgens de definitie van Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006) voordoen.



Figuur 2 - Coöperaties binnen de maatschappelijke driehoek van Overheid, Markt en Samenleving
(Bron: Auteur, naar De Hoog *et al.*, 2014)

Wat coöperaties gemeen hebben met reguliere ondernemingen (BV, NV, etc.) is dat het gaat om een onderneming die een product of dienst levert en een rendabele bedrijfsvoering nastreeft. Zij verschillen juist doordat control bij reguliere bedrijven in handen is van aandeelhouders, terwijl dit bij coöperaties geldt voor de leden. Er is geen bewijs dat coöperaties in het algemeen minder efficiënt zijn dan ondernemingen in handen van investeerders (Sexton & Iskow 1993, Gentzoglani 1997, beiden in Nilsson 2001, p.331). Desondanks zijn reguliere ondernemingen in het voordeel ten opzichte van coöperaties, vanwege hun competitievere karakter (Hart & Moore, 1996, in Herbst & Prüfer, 2016).

De coöperatie lijkt op een vereniging in dat zij gebaseerd zijn op vrijwillig lidmaatschap van leden. Zij verschillen in dat de coöperatie doorgaans haar winst verdeelt onder haar leden, en dat de coöperatie vaak hogere barrières hanteert wat betreft in- en uittreding. Bij coöperaties kan, net als bij stichtingen, een ideëel doel ten grondslag liggen. Een stichting heeft echter geen leden. Daarnaast mag de winst van de stichting, in tegenstelling tot die van de coöperatie, enkel gebruikt worden voor haar ideële doeleinden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Netwerk Platteland, 2013, p.7; De Hoog et al., 2014, p.12).

Verschillende typen Coöperaties

Naast dat coöperaties verschillen van onder meer stichtingen en BV's, verschillen coöperaties onderling ook van organisatiestructuur. De Independent Welding Distributors Cooperative (IWDC) is een groep voor onafhankelijke coöperaties. Zij onderscheiden vijf onderstaande hoofdtypen coöperaties (IWDC, 2014 in Mulder 2015, p.21; IWDC, 2017). Een soortgelijke classificatie wordt gehanteerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Netwerk Platteland (2013, p.6).

- **Werknemerscoöperaties (*Worker cooperatives*):** Een coöperatie die wordt beheerd en bestuurd door de leden die werkzaam zijn voor de coöperatie. Veel coöperaties van de Mondragón Cooperative Corporation zijn een werknemerscoöperatie.
- **Klantencoöperaties (*Consumer/ User cooperatives*):** Klanten vormen het ledenbestand van de coöperatie. Voorbeelden zijn onder andere terug te vinden in de gezondheidszorg en het bank- en verzekeringswezen.
- **Producentencoöperaties (*Producer cooperatives*):** Coöperaties beheerd door producenten die samenwerken om hun goederen of diensten efficiënt te verwerken of te vermarkten.
- **Inkoopcoöperaties (*Purchasing cooperatives*):** Een coöperatief samenwerkingsverband dat vaak wordt opgesteld tussen ondernemingen, om gezamenlijk hun koopkracht te verbeteren door de vraag naar diensten of producten van derden te vergroten.
- **Hybride coöperaties (*Hybrid cooperatives*):** Dergelijke coöperaties bezitten kenmerken van meerdere van de voorgaande typen coöperaties. Deze hybride coöperaties worden ook wel multistakeholdercoöperaties genoemd (Greenwish 2012 p.13, Lund, 2011). Voorbeelden zijn een supermarktketen waarbij zowel klanten als ondernemers lid zijn, of een energiecoöperatie waarbij zowel burgers als de overheid betrokken zijn.

Tegenwoordig is er meer aandacht voor de sociale voordelen die voort kunnen vloeien uit coöperatief ondernemerschap (Curl, 2010). Deze meer sociale benadering wordt gedefinieerd als sociaal coöperatief ondernemerschap (Defourny, 2014). Sociale coöperaties kunnen worden gezien als het resultaat van een mengeling tussen de traditionele coöperatie en het fenomeen van de sociale onderneming (Roelants 2009, p.11). Opvallend is dat de IWDC (2014) en Mulder (2015) de sociale coöperatie niet als zelfstandig type coöperatie noemen, in tegenstelling tot onder andere Defourny (2014). Waarschijnlijk worden de sociale coöperaties door de IWDC (2014) en Mulder (2015) geschaard onder de hybride coöperaties. Sociale coöperaties zijn volgens de International Organisation of Industrial, Artisanal and Service Producers' Cooperatives (CICOPA) per definitie hybride van aard (CICOPA, 2004).

2.3.2 – Factoren voor Ontwikkeling van Coöperatief Ondernemerschap

De coöperatieve waarden van onder meer gelijkheid en democratie betekenen dat een coöperatie gedragen wordt door een collectief. Een voorwaarde hiervoor is echter dat een coöperatieve onderneming wordt aangejaagd door initiatiefnemers. Dit initiatief moet in beginsel worden gedragen door “*bijzonder capabele mensen die onder bijzonder gunstige omstandigheden kunnen experimenteren*” (Uitermark 2015, p.59). Vaak zijn dit mensen die zich in willen zetten nadat zij al een succesvolle carrière hebben opgebouwd. Dit betekent dat het vaak gaat om mensen met een hoog opleidings- en inkomensniveau, oftewel een hoge mate van menselijke kapitaal. Dit staat in contrast met de inwoners van krimpregio's die doorgaans een ondergemiddelde opleiding hebben genoten en ondergemiddeld verdienen (Steenbekkers *et al.*, 2017). Dit geldt ook voor de provincie Groningen (CBS, 2014). Dit is reden om aan te nemen dat initiërende coöperatieve ondernemers lastiger zijn te onderscheiden in krimpregio's dan in andere regio's. Uitermark (2015) stelt dat niet een hoog opleidings- en inkomensniveau de voornaamste eisen zijn om een coöperatief initiatief met goed gevolg te doen starten, maar dat initiatiefnemers boven alles dienen te beschikken over een sterke overtuiging dat het organiseren van mensen voor een gemeenschappelijk belang mogelijk is en dat zij deze overtuiging over kunnen brengen op anderen om zo draagvlak te kunnen creëren. Hier ligt mogelijk een rol voor lokale overheden, die de organisatorische capaciteiten van haar inwoners kan helpen ontwikkelen. Als relevante factoren voor de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap kunnen daarom achtereenvolgens initiatiefnemers, organisatorisch vermogen, draagvlak en een collectieve behoefte van mensen worden gerekend.

Wanneer succesvolle voorbeeldinitiatieven zijn ontplooid, is er ruimte voor anderen om deze vorm te kopiëren en/of elders te implementeren. De drempel om zelf een initiatief elders te ontplooien wordt zo verlaagd, waardoor dit kan worden toegepast niet alleen op andere plaatsen, maar ook door andere groepen mensen (Uitermark 2015). Wanneer deze eerste drempel wordt overwonnen, kan worden beargumenteerd dat coöperatief ondernemerschap goed past binnen de sociale context van krimpregio's. Inwoners van afgelegen dorpen in krimpregio's zetten zich relatief vaak in als vrijwilliger of deelnemer aan een bewonersinitiatief (Steenbekkers *et al.*, 2017). De kans dat in krimpregio's collectieven en draagvlak worden gecreëerd, de basis van coöperatief ondernemerschap, is daarmee groter dan in niet-krimpregio's. Dit maakt het aannemelijk dat coöperatief ondernemerschap past binnen de sociale context van krimpregio's, ondanks de ondergemiddelde aanwezigheid van menselijk kapitaal binnen krimpregio's.

2.3.3 – Sociaal Coöperatief Ondernemerschap: Op het Snijvlak van Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap

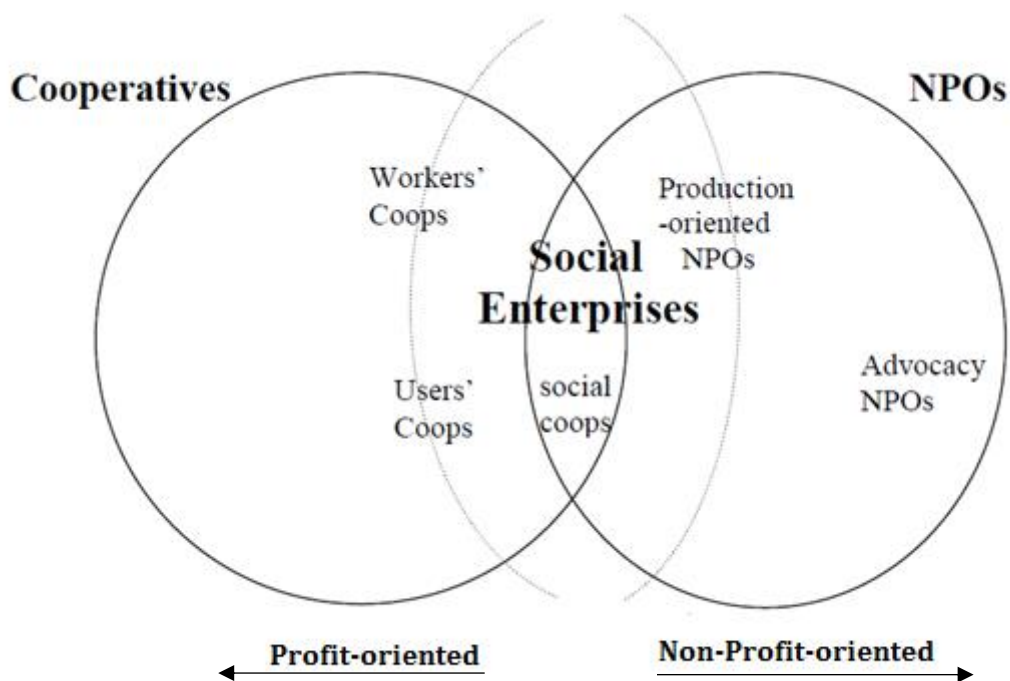
Sociaal coöperatief ondernemerschap is een vorm van sociaal ondernemerschap met een coöperatief ondernemingsmodel (Defourny & Nyssens 2012). Wanneer een coöperatie op de eerste plaats sociale doeleinden nastreeft, wordt gesproken van een sociale coöperatie (Europese Commissie, 2017). De sociale coöperatie dient de belangen van de gemeenschap waarin zij is gevestigd, of van deelgroepen binnen deze gemeenschap (Defourny & Nyssens 2012, p.11; Defourny 2014, p23). Dergelijke ondernemingen die als doel hebben sociale voordelen te genereren worden ook wel *social purpose business ventures* genoemd (Hockerts, 2006). De sociale coöperatie kan worden gedefinieerd als “[...] *collective entities based on an interactive process among different types of stakeholders, through formal channels but also informal ones without these formally participating in the board of the enterprise*” (Defourny & Nyssens 2014, p.18). Door hun sociale karakter is het aannemelijk dat deze coöperatieve vorm het voornaamste type coöperatie is dat kan voorzien in het verbeteren van het leefbaarheidsniveau in krimpgebieden, doordat zij zich primair ten doele stelt om te voorzien in de behoeften van haar omgeving.

De eerste sociale coöperaties zijn eind jaren '80 van de 20^e eeuw ontstaan (Stryjan, 2006). Voorbeelden van sectoren waarin sociale coöperaties werkzaam zijn, zijn arbeidsintegratie (Stryjan, 2006, p.204), het aanbieden van sociale diensten voor kwetsbare groepen of het

meewerken aan het herstel van zwakkere regio's (CICOPA, 2004; Defourny & Nyssens 2012, p.16). Op basis hiervan lijkt deze vorm van coöperatief ondernemerschap het sterkst verband te houden met het doel van dit onderzoek, namelijk het zoeken naar kansen voor coöperatief ondernemerschap om het leefbaarheidsniveau in krimpgebieden op peil te houden of zelfs te verbeteren.

2.4 - De relatie tussen Sociaal ondernemerschap, Coöperatief ondernemerschap en Sociaal Coöperatief ondernemerschap

In voorgaande secties is uitgebreid over sociaal ondernemerschap, coöperatief ondernemerschap en de coöperatieve vorm op het snijvlak van beide concepten: sociaal coöperatief ondernemerschap. Deze paragraaf gaat in op de vraag hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden. Vertrekpunt hiervoor is een visualisatie van de relatie tussen de verschillende concepten, weergegeven in figuur 3 (Defourny 2014, p.24).



Figuur 3 - Social enterprises at the crossroads of the cooperative and non-profit sectors (Defourny 2014, p.24, adapted from Defourny 2001, p.22. Bewerkt door auteur).

Figuur 3 laat in de linkercirkel de coöperatieve beweging zien die marktgerichte ondernemingen omvat. Hierbinnen vallen de meeste traditionele coöperaties met een meer economische grondslag. De rechtercirkel representeert organisaties en initiatieven die zonder of in mindere mate met winstoogmerk opereren. Op het raakvlak van beide cirkels is de sociale coöperatie te vinden, als vorm van sociaal ondernemerschap. De werknemers- en klantencoöperaties horen in de figuur slechts deels bij de sociale ondernemingen, aangezien het bij dit type coöperaties van de coöperatie af hangt of deze geassocieerd kan worden als meer sociaal of traditioneel coöperatief ondernemerschap. De producenten- en inkoopcoöperaties, volgens het IWDC (2014, in Mulder 2015, p.21), handelen doorgaans om uiteindelijk winsten te genereren. Deze vormen zijn daarom links van de lijn van de sociale ondernemingen te plaatsen. Hybride coöperaties zijn overal binnen de coöperatieve cirkel te plaatsen, afhankelijk van hun doelstellingen. De MCC, het *best practice*-voorbeeld dat in dit onderzoek wordt gebruikt, wordt afwisselend geassocieerd als een sociale onderneming (Clamp & Alhamis 2010, p.165), en een werknemerscoöperatie (Whyte & Whyte, 1991). In figuur 3 kan zij dan ook worden geplaatst op de locatie van de werknemerscoöperaties,

en tevens binnen de cirkel van de sociale onderneming. Later in dit onderzoek wordt verder ingegaan op de aard van de MCC, en de redenen voor haar succes.

2.4.1 - Beantwoorden Deelvraag 2: Wat wordt verstaan onder Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap, en hoe verhouden beide begrippen zich tot elkaar?

Wat wordt verstaan onder sociaal ondernemerschap?

Sociaal ondernemerschap wordt veelal gedefinieerd als niet-for-profit initiatieven die primair gericht zijn op het genereren van sociale waarde in plaats van economische waarde. Sociale ondernemingen leggen zich daarbij toe op het voorzien in de behoeften van burgers en gemeenschappen. Sociale ondernemingen zijn marktpartijen, aangezien het bij deze organisatievorm gaat om een onderneming. De sociale onderneming wordt doorgaans gezien als een moreel juiste vorm van ondernemen vanwege haar maatschappelijke betrokkenheid.

Wat wordt verstaan onder coöperatief ondernemerschap?

Coöperatief ondernemerschap wordt gedefinieerd als een autonome vereniging van vrijwillig aangesloten mensen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en wensen middels een democratisch bestuurde onderneming die gezamenlijk eigendom is van dezelfde groep mensen (ICA, 2017). Coöperaties vervullen een unieke rol binnen de maatschappij, doordat zij opereren op het vlak van zowel de overheid, de markt als de samenleving. Hoewel coöperaties overeenkomsten hebben met andere organisatievormen zoals BV's, stichtingen of verenigingen, vertonen zij tegelijkertijd verschillen met deze organisatievormen. Tot slot valt er onderscheid te maken tussen typen coöperaties, geïdentificeerd op basis van het doel en de groep eigenaars van de coöperatie.

Hoe verhouden sociaal en coöperatief ondernemerschap zich tot elkaar?

Sociaal en coöperatief ondernemerschap ontmoeten elkaar in de vorm van sociaal coöperatief ondernemerschap. Sociaal coöperatief ondernemerschap is een vorm van sociaal ondernemerschap met een coöperatief ondernemingsmodel (Defourny & Nyssens 2012). Het betreft dan een coöperatie die primair sociale doelstellingen nastreeft. Ook andere typen coöperaties, zoals werknemer- en klantcoöperaties, kunnen voorzien in sociale behoeften, ondanks dat zij in de eerste plaats een *for-profit*-ondernemingsvorm zijn.

2.5 - De Kansen van Coöperatief Ondernemerschap voor het bijdragen aan het Leefbaarheidsniveau van Krimpregio's

Het is lastig om de impact van coöperaties te beoordelen, aangezien zij naast economische waarde vaak ook in sociaal opzicht waardevol zijn. Een coöperatie kan onder andere worden beoordeeld op de mate van duurzaamheid van de onderneming, maar ook kan worden gekeken naar de tevredenheid van de leden over de coöperatie (Banaszak, 2008). Er zijn tegenwoordig verscheidene instrumenten ontwikkeld om ook sociale waardecreatie te kunnen meten. Voorbeelden zijn de Effectenarena (Deuten, 2013), Social Return on Investment (Nicholls *et al.*, 2009) en de Community Change (Fulbright-Anderson & Auspos, 2006).

Coöperaties hebben in de geschiedenis bewezen te kunnen voorzien in de behoeften van maatschappelijk achtergestelde groepen mensen (Majee & Hoyt, 2011). De principes van coöperatief ondernemerschap leiden tot het primaire doel voor coöperaties om te opereren in het belang van de eigen leden, terwijl het secundaire doel is om de gemeenschap waarin de coöperatie zich bevindt te begunstigen (Van der Sangen 2001, p.2; ICA, 2017).

Hedendaagse voorbeelden van coöperaties die bijdragen aan lokale economische en sociale ontwikkeling zijn de hybride coöperatie Natividad Island Divers' and Fishermen's Cooperative in

Mexico, waar lokale vissers en duikers zich hebben verenigd om zich te verzekeren van werkgelegenheid voor de lange termijn (Sanchez Bajo & Roelants 2011, pp.130-135), of de Fair Trade Group Nepal, een producentencoöperatie die bijdraagt aan de ontwikkeling van de lokale dienstensector en zich inzet op het verbeteren van de maatschappelijke positie van vrouwen (Seelos, Ganly & Mair, 2006, p.262). Ook in India vervullen diverse typen coöperaties een belangrijke rol voor de ontwikkeling van rurale gemeenschappen (Patra & Agasty, 2013). Het voornaamste voorbeeld hiervan in dit onderzoek is de MCC, een groep coöperaties die zich toelegt op het genereren van werkgelegenheid in Noord-Spanje (Sanchez Bajo & Roelants, 2011).

In meer ontwikkelde landen zijn coöperaties gericht op regionale ontwikkeling en/of het dienen van een algemeen belang nog niet groot in aantal. Er is in deze landen echter een behoefte aan het vervullen van sociale behoeften die niet door de verzorgingsstaat of de markt worden vervuld (Defourny & Nyssens, 2012). Het is in deze gebieden van de maatschappij waar coöperaties opereren (De Hoog *et al.*, 2014). Coöperaties hebben het potentieel om een groter aandeel mensen uit gemeenschappen met een laag gemiddeld inkomen te behoeden voor uitsluiting van de reguliere markteconomie dan andere ondernemingsvormen in deze gemeenschappen kunnen (Majee & Hoyt 2011, p.58), wat de coöperatieve onderneming tot een ondernemingsvorm maakt die in theorie goed past bij het voorzien in werkgelegenheid voor krimpregio's, waar het gemiddeld inkomen over het algemeen lager ligt.

Een bijkomend voordeel van coöperatief ondernemerschap ten opzichte van reguliere start-ups is de sterke verbondenheid met de lokale gemeenschap, wat maakt dat de onderneming niet snel uit deze gemeenschap zal vertrekken. Deze drempel is lager voor de onafhankelijke reguliere ondernemingen.

2.5.1 - Beantwoorden Deelvraag 3: Hoe kunnen sociaal en coöperatief ondernemerschap bijdragen aan het leefbaar houden van krimpregio's?

Zoals in paragraaf 2.1.5 is geconcludeerd, kan het leefbaarheidsniveau van krimpregio's worden verbeterd door het aanbod van voorzieningen af te stemmen op de behoeften van de inwoners van deze gebieden. Zowel sociale als coöperatieve ondernemingen hebben bewezen dat zij op diverse manieren bij kunnen dragen aan sociaaleconomische behoeften van een regio. Sociale voordelen worden voornamelijk bereikt door sociale ondernemingen, waaronder sociale coöperaties, maar ook andere typen coöperaties kunnen direct of indirect zorgen voor het versterken van de economische en/of sociale positie van groepen mensen.

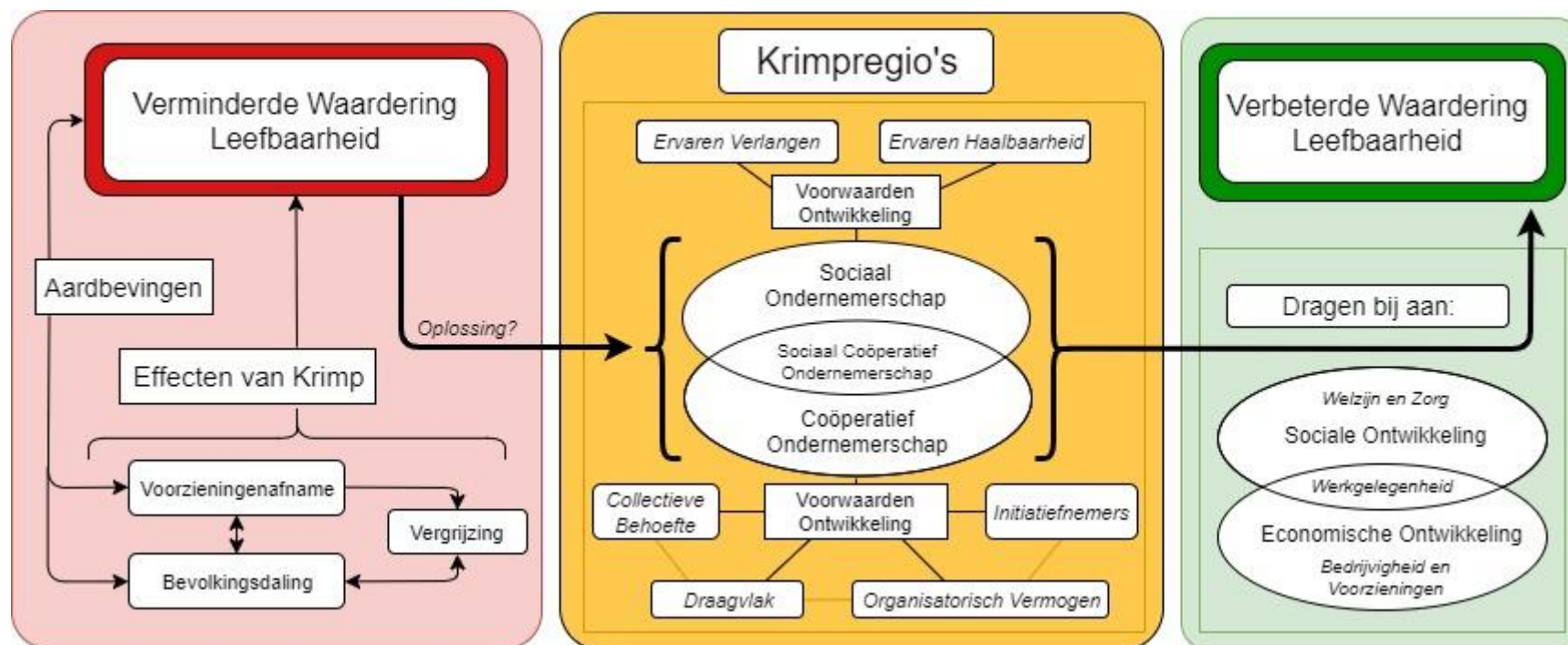
Sociale en coöperatieve ondernemingen passen volgens de theorie goed binnen de sociaaleconomische context van krimpregio's, door enerzijds hun sterke lokale binding en anderzijds de bovengemiddeld positieve waardering van sociale verbanden in krimpregieden. Ten eerste zijn sociale en coöperatieve ondernemingen duurzamere ondernemingsvormen dan reguliere *for profit* ondernemingen, in dat het onwaarschijnlijk is dat deze organisaties wegtrekken uit de regio. Dit valt te verklaren uit het feit dat zij een sterke binding hebben met hun omgeving, doordat hun leden en/of eigenaars werkzaam zijn in dit gebied. Ten tweede rust de organisatie van coöperaties op de vereniging van groepen mensen. Inwoners van krimpregio's waarderen de sociale samenhang van hun omgeving bovengemiddeld positief, en zij zetten zich bovengemiddeld vaak in als vrijwilliger of betrokkene bij een bewonersinitiatief. Dit maakt het aannemelijk om te stellen dat inwoners van krimpregio's zich bovengemiddeld zullen willen aansluiten bij projecten in het kader van regionale ontwikkeling, zoals sociaal of coöperatief ondernemerschap.

2.6 - Conceptueel model

Het conceptueel model in figuur 4 toont de relaties tussen de verschillende concepten die zijn behandeld in dit hoofdstuk. Vertrekpunt zijn de gevolgen van krimp en aardbevingsproblematiek die zorgen voor een slechter gewaardeerd leefbaarheidsniveau. Een mogelijke oplossing om deze negatieve waardering positiever te krijgen wordt gekeken naar de kansen voor sociaal en coöperatief ondernemerschap binnen krimpregio's. Hun onderlinge relatie en de voorwaarden van ontwikkeling van beide ondernemingsvormen zijn opgenomen in het model. Uit de theorie blijkt dat (sociaal) coöperatief ondernemerschap bij kan dragen aan sociale en economische ontwikkeling, wat een positieve invloed heeft op de ervaren leefbaarheid.

Wat blijkt uit de theorie is dat coöperatief ondernemerschap tot uiting komt in meerdere vormen. Daarom wordt in de volgende hoofdstukken ingegaan op de mogelijke kansen voor zowel de coöperatieve vormen die opereren als sociale onderneming, als voor de coöperatieve vormen met een overwegend *for-profit*-karakter. Het hangt van de organisatie van de coöperatie af welke soort maatschappelijke waarde zij creëert. Coöperaties kunnen in zowel economische en sociale behoeften van mensen voorzien, en daarmee kunnen zij bijdragen aan het verbeteren van het leefbaarheidsniveau van de leefomgeving van groepen mensen.

COÖPERATIEF GRONINGEN



Figuur 4 - Conceptueel Model. Bron: Auteur

Hoofdstuk 3 – Methodologie

Dit hoofdstuk licht het ontwerp van dit onderzoek toe. De keuze voor de gebruikte onderzoeksbenadering wordt onderbouwd in paragraaf 3.2. Belangrijke kenmerken van het onderzoeksgebied worden behandeld, waarna uitgeweid wordt over het onderzoeksontwerp. Onder meer wordt hier toegelicht welke data wordt gebruikt, hoe deze data wordt verzameld, en waarom voor de verschillende onderzoeksmethoden is gekozen. Dit hoofdstuk besluit met het toelichten van de data-analyse en ethische overwegingen. Het is van belang de gebruikte methodologie nauwkeurig toe te lichten, om zo de transparantie en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen (Yin, 2003).

3.1 - Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek staat in het teken van de volgende hoofdvraag:

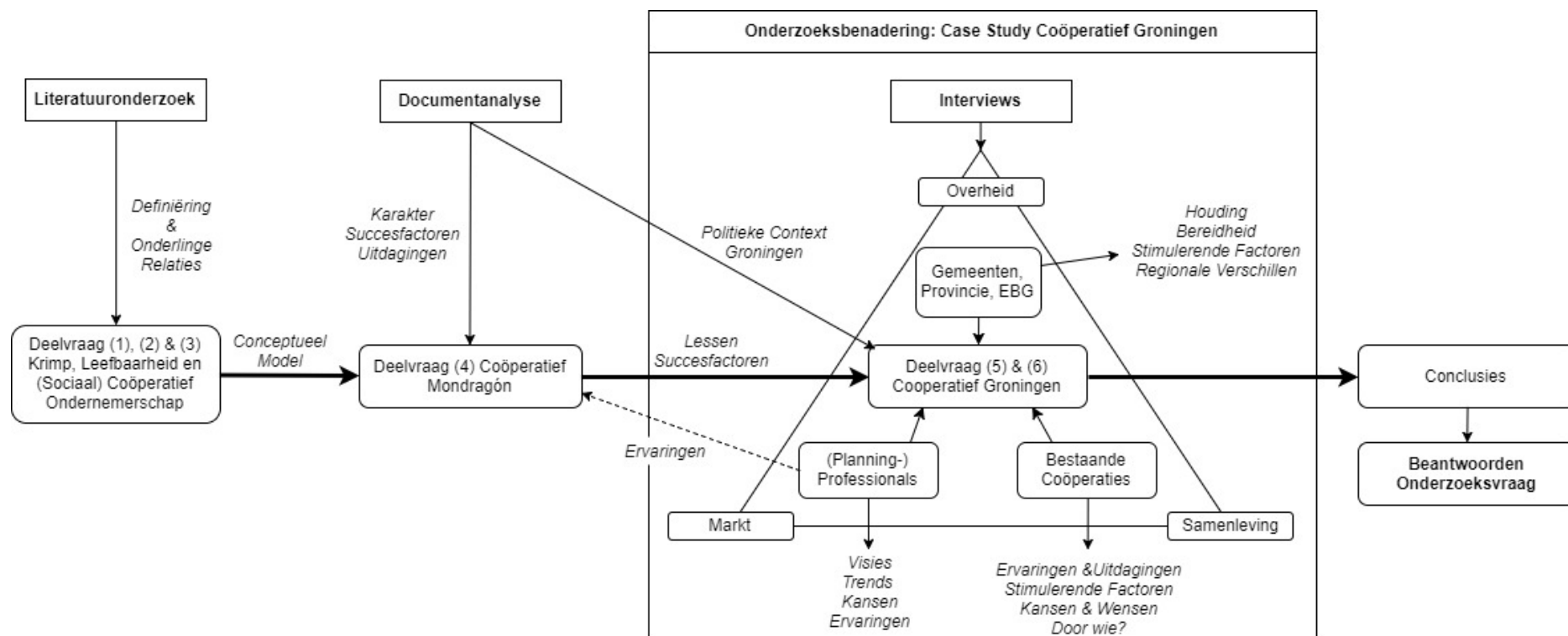
“Wat zijn de mogelijke kansen en uitdagingen voor coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón (Spanje), voor het versterken van de leefbaarheid van krimpregio’s zoals Noordoost Groningen?”

In het vorige hoofdstuk is een theoretische basis gelegd voor dit onderzoek, waarbij ook de eerste drie deelvragen zijn beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek. Dit heeft geresulteerd in het conceptueel model weergegeven in figuur 4. Hierop voortbouwend wordt getracht antwoord te geven op de laatste deelvragen. De theoretische basis opgesteld in hoofdstuk twee wordt versterkt door deze te toetsen aan bevindingen uit de praktijk. De hoofdvraag van dit onderzoek behelst zowel de coöperatieve beweging in het Spaanse Mondragón als het leefbaarheidsniveau van delen van de provincie Groningen. Centraal in dit onderzoek staat de coöperatieve beweging in Groningen, en meer specifiek de krimpgebieden. Deze kwestie heeft een sterk kwalitatief karakter, waardoor voor dit onderzoek wordt gekozen voor een case study-benadering. De keuze hiervoor wordt verder onderbouwd in paragraaf 3.2. Het gebruik van de verschillende onderzoeksmethoden worden verantwoord in paragraaf 3.3.

Deelvraag (4) schetst op basis van documentanalyse de context voor het *best practice*-voorbeeld, de Spaanse Mondragón Cooperative Corporation (MCC). Gekozen is voor de MCC als ultieme voorbeeld, omdat zij wordt gezien als de best werkende geïnstitutionaliseerde coöperatieve organisatie (Kasimir, 2016). Hiermee kan zij worden gezien als wereldleider op het gebied van coöperatisme (Forcadell, 2005). Zij is het uitgesproken bewijs dat coöperaties bij kunnen dragen aan economische groei en het creëren van werkgelegenheid (Whyte & Whyte 1991). Er bestaan andere coöperaties, die ook met de context van Groningen vergeleken hadden kunnen worden. Desondanks is ervoor gekozen om enkel Mondragón als uitgangspunt te nemen. Het vergelijken van Groningen met meerdere coöperaties zou te extensief zijn, aangezien het onderzoek doen naar één gerenommeerde coöperatie al complex is. Daarnaast vindt de MCC haar oorsprong in een gemarginaliseerd gebied, wat de vergelijking met Groningen versterkt. Daarnaast is de MCC, zoals eerder toegelicht, een van de meest onderzochte coöperaties wereldwijd.

Bij het beantwoorden van deelvragen (5) en (6) is meer aandacht voor het coöperatief ondernemerschap binnen de context van Noord- en Oost-Groningen. Dit wordt gedaan op basis van zowel een documentanalyse als door het interviewen van relevante stakeholders. De documenten en de interviews vullen elkaar hierbij aan, om zo een integraal beeld van het coöperatief ondernemerschap zoals dat tegenwoordig wordt ervaren in Noord- en Oost-Groningen. Een schematische benadering van het onderzoek is weergegeven in figuur 5. De cursieve tekst toont welke data bij welke bronnen wordt verzameld. Dit analytisch model is een variant op de maatschappelijke driehoek, zoals getoond in figuur 2.

COÖPERATIEF GRONINGEN



Figuur 5 - Analytisch Model. Bron: Auteur.

3.2 – Onderzoeksbenadering: Case Study-onderzoek

Kenmerkend voor coöperatief ondernemerschap is dat zij een ondernemingsvorm is die sterk verbonden is met haar lokale context, zoals ook vastgesteld is in hoofdstuk 2. Niet alleen intern kan de coöperatie gecompliceerd van aard zijn, ook de manier waarop zij gesitueerd is in haar ruimtelijke context maakt dit een complexe vorm van menselijke samenwerking. Zo vormt zij en wordt zij mede gevormd door haar institutionele, geografische en sociale omgeving. Een case study leent zich goed om dergelijke complexe zaken binnen hun context te onderzoeken (Yin, 2003; Baxter & Jack, 2008). Dit onderzoek heeft als doel om een diepgaande analyse van een sociaal fenomeen uit te voeren, wat de case study een geschikte onderzoeksmethode maakt (Yin, 2009).

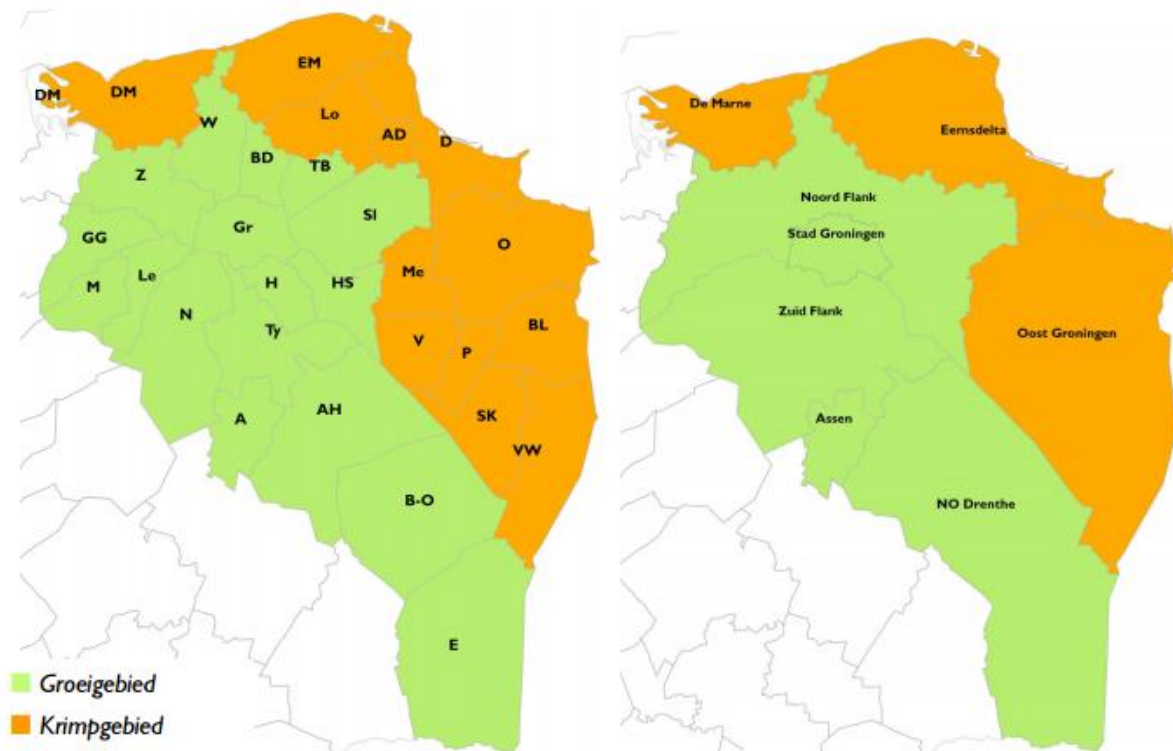
Het is een foutieve opvatting om te stellen dat case study-onderzoek een beperkte en verkennende manier van onderzoeken is. Zij moet daarentegen gezien worden als een volwaardige onderzoeksbenadering (Flyvbjerg, 2006). Een case study dient niet te worden geëvalueerd op basis van (het gebrek van) de representativiteit van de case, maar op basis van de bijdrage die zij leveren aan het theoretisch debat (Blaut, 1959, in Rice, 2010). Het grote voordeel van case studies is dat zij kwalitatief diepgaand van aard zijn (Gerring, 2001).

Coöperatief ondernemerschap is nog relatief onderontwikkeld binnen de provincie Groningen. Ondanks dat meerdere initiatieven binnen deze regio ontstaan, is nog weinig bekend over hun precieze werking, en hoe zij zich verhouden tot andere partijen binnen de maatschappij. Dit case study-onderzoek is daarom exploratief van aard, omdat getracht wordt nieuwe informatie te verkrijgen over dit subject van studie (Yin, 2003). Yin (2003) beschrijft vier ontwerpen van case study-onderzoeken. Dit onderzoek kenmerkt zich als een *single case*-studie, aangezien het onderzoek zich richt op coöperatief ondernemerschap binnen één geografische regio, Noordoost-Groningen. Hierbinnen bevinden zich meerdere units van analyse, waaronder coöperatieve initiatieven, overheden en planning professionals (Yin, 2003).

3.2.1 – Het onderzoeksgebied

De krimpregio's die in dit onderzoek centraal staan bevinden zich in het Noorden en Oosten van de provincie Groningen, weergegeven in figuur 6. Noordoost Groningen wordt ondergemiddeld gewaardeerd in sociaaleconomisch opzicht ten opzichte van Nederland, en is sterk afhankelijk van de centrale overheid wanneer het gaat om investeringen (Spijkerboer *et al.*, 2016). Daarnaast was het werkloosheidscijfer van de provincie Groningen het hoogst van Nederland in het eerste kwartaal van 2017 (CBS, 2017a). Redenen voor de keuze op de regio Noordoost Groningen zijn de toegankelijkheid van en de bekendheid met het gebied voor de onderzoeker. Daarnaast is bekend dat in deze regio actief gezocht wordt naar nieuwe vormen van ondernemen, samenwerken en het organiseren van (groepen) mensen, met het licht op de trend richting de participatiemaatschappij (EBG, 2016a).

COÖPERATIEF GRONINGEN



Figuur 6 - Onderscheid Groei- en Krimpgebieden in de provincie Groningen en een deel van Drenthe. Bron: KAW, 2012.

Voorname indicatoren voor krimp zijn het migratiesaldo van een regio, het aanwezige menselijk kapitaal en het inkomensniveau (Measham & Fleming, 2014). Deze zijn ook van toepassing op de krimpregio's in Groningen. Allereerst zal in de regio's Eemsdelta en Oost Groningen de bevolking naar verwachting tot 2040 met ongeveer 20 procent afnemen, en 25 procent in De Marne (Provincie Groningen, 2016). Voor de provincie Groningen in zijn geheel is de stad Groningen een belangrijke bestemming vanuit de perifere gemeenten, met name voor de (hoger opgeleide) jongere bevolking (KAW, 2012; Van Dam *et al.*, 2009). Daarnaast kennen de krimpregieden een ondergemiddeld niveau van menselijk kapitaal. Vaak wordt het opleidingsniveau van mensen gehanteerd als een indicator van het menselijk kapitaal (Liu & Fraumeni, 2014). Het percentage hoger opgeleiden in de COROP-gebieden Oost-Groningen (13%) en Delfzijl en omgeving (14%) liggen onder het provinciale en nationale percentage (24 en 25 procent respectievelijk) in 2011 (CBS, 2014). Tot slot kent de provincie Groningen in zijn geheel een relatief laag inkomensniveau. De provincie heeft in 2011 het grootste aandeel huishoudens met een relatief laag inkomen (44,1%, CBS 2014). De COROP-gebieden Oost-Groningen en Delfzijl en omgeving hebben het grootste aandeel lage inkomens van alle Nederlandse COROP-gebieden (48,3% en 44,6% tegenover een landelijk gemiddelde van 36,3%; CBS, 2014). Deze statistieken bevestigen dat Noord- en Oost-Groningen kunnen worden aangemerkt als krimpregieden.

3.3 - Onderzoeksmethoden

Figuur 5 biedt een overzicht van welke onderzoeksmethoden worden gebruikt om de afzonderlijke deelvragen te beantwoorden. De secties hieronder lichten de gebruikte methoden uitgebreider toe, en motiveren waarom voor deze onderzoeksmethoden is gekozen.

3.3.1 - Literatuuronderzoek

De eerste drie deelvragen van dit onderzoek zijn meer theoretisch van aard. Voor het beantwoorden van deze vragen is daarom ook gekozen voor het doen van een wetenschappelijk literatuuronderzoek. De wetenschappelijke theorie helpt bij het afbakenen van de verschillende relevante concepten, en het inzichtelijk krijgen van hun onderlinge relaties. Niet alleen biedt een

literatuurbeschouwing een brede basis van bestaande kennis, ook dient het als een bewijs dat de onderzoeker zelf klaar is om aan de literatuur bij te dragen (O'Leary 2004, p.78). Tevens is het opstellen van een theoretisch raamwerk een belangrijke basis voor de uitvoering van case study-onderzoek. Voornamelijk literatuur gerelateerd aan de termen 'sociaal ondernemerschap', 'coöperatief ondernemerschap', 'leefbaarheid' en 'krimp' is gebruikt in de theoretische analyse.

3.3.2 - Documentanalyse

Voor het beantwoorden van deelvragen (4) en (5) wordt gebruik gemaakt van documentanalyse als onderzoeksmethode. Bij deze onderzoeksmethode worden voorgeproduceerde teksten, oftewel secundaire data, gebruikt voor de dataverzameling. Bij het bestuderen van deze documenten moet de vraag gesteld worden of de tekst objectief is, of dat zij is gekleurd door de auteur. Daarnaast kan er bias ontstaan door de perceptie die voortvloeit uit de onderzoeker zijn eigen werkelijkheid (O'Leary 2004, p.177-178). Om zeker te zijn van een gedegen documentanalyse wordt gebruik gemaakt van een stappenplan zoals opgesteld door O'Leary (2004, p.179). Deze aanpak zorgt ervoor dat de analyse zich beperkt tot uitsluitend data relevant voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Een overzicht van de gebruikte documenten is opgenomen in bijlage 1.

Deelvraag (4) heeft betrekking op de ontwikkeling van de coöperatieve beweging in het Spaanse Mondragón. Om deze deelsvraag te beantwoorden wordt gekozen voor het toepassen van een documentanalyse: enerzijds vanwege de beperkte mogelijkheden voor de onderzoeker om af te reizen naar Mondragón, en anderzijds vanuit het feit dat al decennialang onderzoek wordt gedaan naar de werking en de organisatie van de MCC (Ellerman, 1982, 1984). Vanwege haar opmerkelijke verhaal en aanhoudende succes is zij onderwerp geweest van tal van studies (zie o.a. Kasmir, 1996; Rolland, 2006; Whyte & Whyte, 1991; Ridley-Duff, 2010; Flecha & Santa Cruz, 2011). Dit maakt dat er een veelheid aan kwantitatieve en kwalitatieve documentatie bestaat aangaande de MCC, wat een documentanalyse een geschikte onderzoeksmethode maakt voor het beantwoorden van deze deelvraag.

Voor het beantwoorden van deelvraag (5) is het van belang om inzicht te krijgen in de politieke context van de provincie Groningen en haar gemeenten. Veel overheidsbeleid wordt gedocumenteerd en is vrij toegankelijk. Een analyse van beleidsdocumenten helpt bij het begrijpen van de houding van overheden ten opzichte van coöperatief ondernemerschap.

3.3.3 -Interviews

Voor het beantwoorden van deelvragen (5) en (6) worden interviews afgenomen bij actoren die relevant zijn voor de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap in Groningen. Voor het beantwoorden van beide deelvragen geldt dat informatie benodigd is die niet anders valt te verkrijgen dan door in gesprek te gaan met de relevante actoren. De ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap hangt af van veel sociale processen en de institutionele context. Om een zo compleet mogelijk overzicht van deze processen te krijgen, is het raadzaam om meerdere spelers binnen het maatschappelijke domein te interviewen (O'Leary, 2010). In hoofdstuk twee is vastgesteld dat coöperaties opereren binnen de maatschappelijke driehoek van overheid, markt en maatschappij. Betrokkenen vanuit de overheid, coöperatieve ondernemers en andere professionals die affiniteit hebben met sociaal en coöperatief ondernemerschap zijn daarom benaderd om beide deelvragen te kunnen beantwoorden.

Verantwoording Keuze Geïnterviewde Partijen

De personen werkzaam voor de verschillende overheidsniveaus zijn benaderd om kennis te verkrijgen omtrent de huidige ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap binnen het onderzoeksgebied. Dit maakt het mogelijk om regionale verschillen in kaart te brengen. Daarnaast kan zo kennis worden genomen van de kansen en uitdagingen voor coöperatief ondernemerschap binnen de verschillende gemeenten. Op lokaal niveau zijn vertegenwoordigers van nagenoeg alle

COÖPERATIEF GRONINGEN

geïdentificeerde krimpregio's benaderd, om zo een beeld te krijgen van de regionale verschillen wat betreft de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap. Tevens is met vertegenwoordigers op provinciaal niveau gesproken, om te onderzoeken of coöperatief ondernemerschap een rol speelt op dit bestuurlijke niveau. Tot slot is het EBG als semi-overheidspartij benaderd om te vernemen naar haar visie ten opzicht van coöperatief ondernemerschap om bedrijvigheid in Noord-Groningen te stimuleren.

De coöperatieve ondernemers zijn benaderd om lering te trekken uit praktijkervaringen. Onderzoek deed blijken dat zich niet veel coöperaties bevinden in de krimpregio's van Groningen. Voor een meer holistisch onderzoek is gekozen om coöperaties werkzaam in verschillende sectoren te benaderen, te weten zorg, energie en het verbinden van bedrijvigheid en onderwijs. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier bevindt zich buiten het onderzoeksgebied, maar is vanwege haar organisatiemodel en gelijkenis met het voorbeeld Mondragón betrokken bij deze analyse. De andere coöperaties bevinden zich in dorpen van krimp gemeenten.

Tot slot zijn onafhankelijke professionals benaderd om de analyse de completeren. Zij spreken onder meer over ervaringen omtrent coöperatieve organisatie, en kansen voor sociaal en coöperatief ondernemerschap in Groningen. Een uitgebreid overzicht van de geïnterviewden is opgenomen in tabel 1. Alle geïnterviewden hebben, op enkelen na (aliassen), de onderzoeker toestemming gegeven om hun namen hier te vermelden. Wanneer zij dit wensten, is hen de mogelijkheid gegeven hun antwoorden te herzien.

Tabel 1 - Overzicht Geïnterviewden

ORGANISATIE	TOELICHTING	WIE?
OVERHEDEN		
Provincie Groningen	-	Dhr. Tuin (Economische Zaken); Mevr. Punter (Beleidsmedewerker Arbeidsmarkt)
Economic Board Groningen	Ontwikkeling Bedrijvigheid en Werkgelegenheid	Dhr. Smit (Directeur)
Gemeente De Marne	-	Dhr. Van Gelder (Wethouder); Mevr. Wiersema (Beleidsmedewerker Krimp & Leefbaarheid)
Gemeenten Delfzijl, Eemsmond, Appingedam, Loppersum	Werken in economisch opzicht samen in het verband Eemsdelta/EZ	Dhr. Van Raalten (Bedrijfsadviseur Maakindustrie & Sociale Ondernemingen)
Gemeente Bellingwedde	-	Dhr. Huizing (Wethouder)
Gemeenten Vlagtwedde & Bellingwedde	Werken samen i.v.m. aanstaande gemeentelijke herindeling	Dhr. Roelfes (Beleidsontwikkelaar Economische Zaken)
Gemeente Menterwolde	-	Mevr. Eisses (Beleidsmedewerker Sociaal Domein)
Gemeente Pekela/ Veendam	Sinds 2011 samenwerking onder de naam De Kompanjie	Dhr. De Vroome (Afdeling Sociale Zaken); Dhr. Lanting (Programmamanager Wijkgericht Werken)

COÖPERATIEF GRONINGEN

Gemeente Stadskanaal	-	Dhr. Veenma (Economische Zaken)
Gemeente Appingedam	-	Dhr. Bokhove (Afdelingshoofd Gebiedszaken)
COÖPERATIES		
Zorgcoöperatie Loppersum	Lokale (ouderen)zorg	Bestuursvertegenwoordiger dhr. Dijkstra (alias)
Wirdum EnergieNeutraal	Werkgroep voor lokale energiecoöperatie	Vertegenwoordiger dhr. Klompstra (alias)
Coöperatie Klooster&Buren	Lokale zorg- en dienstenvoorziening	Mevr. Hilderink, mede-oprichtster en huidig bestuur
Gebiedscoöperatie Westerkwartier	Ondernemingscoöperatie	Dhr. Veldwiesch (Directieassistent)
PROFESSIONALS		
CMO STAMM	Onderzoeks- en Adviesbureau	Mevr. Bolding (Brede ervaring als adviseur voor organiseren coöperaties)
Anoniem	Ruimtelijk Adviesbureau	Consultant dhr. Specht (alias)
Buro Bries	Onderzoeks- en Adviesbureau	Dhr. Sijm (Onderzoekt sociaal ondernemerschap binnen Groningen)
Door mensen hier, voor mensen daar	Sociale Onderneming	Dhr. Wildeman (Initiatiefnemer)

Voorafgaand aan de dataverzameling is gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews. Dit is een optimale combinatie van enerzijds vragen naar vooraf vastgestelde thema's, maar biedt anderzijds ook de mogelijkheid om dieptevragen te stellen en/of af te wijken van de vooraf opgestelde vragen wanneer dit de onderzoeker nuttig lijkt. Het doen van interviews zorgt voor kwalitatief diepgaande gesprekken, maar zij zijn relatief subjectief van aard. Daarom bestaat bijvoorbeeld een klein risico dat de inzichten van een vertegenwoordiger afwijken van andere betrokkenen binnen dezelfde organisatie, of zelfs van de daadwerkelijke stand van zaken (Longhurst, 2010). Het afnemen van semigestructureerde interviews is een door geografen veelvuldig gebruikte onderzoeksmethode, die toepasbaar is op een breed scala aan onderwerpen (Fontana & Frey 1994).

Van belang voor het opzetten van een waardevol interview is een goede organisatie. Hierbij horen onder meer het vooraf selecteren en informeren van participanten, een geschikte locatie bespreken, zorgen voor het goed kunnen verwerken van de antwoorden van de respondenten en de belangen van de respondent zoals gewenste anonimiteit en de mogelijkheid tot revisie van de gegeven antwoorden respecteren (Longhurst, 2010). De interviews zijn afgenomen aan de hand van zogenoemde *interview guides*, inclusief begeleidende tekst. Deze zijn opgenomen in bijlage 2. De interviews zijn afgenomen in de maand juni 2017. De interviews zijn afgenomen op de werklocatie van de respondenten, een deel op neutrale ontmoetingsplaatsen, en een deel is telefonisch afgenomen.

3.4 Data-analyse

De methoden van dataverzameling voor dit onderzoek, documentanalyse en interviews, resulteren in een veelheid van kwalitatieve data, rijk aan informatie. Om hier structuur in aan te kunnen brengen en efficiënt te kunnen analyseren, biedt het gebruik maken van coderen uitkomst. Coderen maakt het mogelijk nieuwe verbanden tussen begrippen te leggen, en helpt het tevens om teksten te ordenen. Een voorname eerste stap voor de analyse van zowel de interviews als de documenten is het evalueren van de beschikbare bronnen (Cope, 2010).

De meest toegankelijke manier van coderen is de *theory driven*-benadering, waarbij als eerste stap codes worden opgesteld op basis van de gebruikte theorie. Wanneer ook de data van de respondenten of de documenten intensief is bestudeerd, kunnen op basis van deze informatie ook codes worden gegenereerd: de inductieve benadering (Boyatzis, 1998). De codes gebruikt voor dit onderzoek zijn opgesteld op basis van beide benaderingen. De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd aan de hand van deze aanpak. De transcripten beperken zich niet slechts tot de letterlijke antwoorden van de respondenten. Ook zijn wanneer relevant andere opmerkelijkheden zoals de sfeer opgenomen, welke belangrijk kunnen zijn in de analyse (Longhurst, 2010). Het coderen van de ruwe data helpt bij het verwerken van de gegeven antwoorden, om zo gestructureerd antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen.

Bij het structureren van data is naast het opstellen van codewoorden ook het structureren van de codewoorden zelf een bruikbare methode. Zo kan er een frame opgesteld worden van meer generieke codewoorden, waarnaast ook codes opgenomen worden die specifieker van aard zijn (Cope, 2010). Een model met codewoorden en hun onderlinge relaties is opgenomen in bijlage 3. De gecodeerde transcripten zijn opgenomen in bijlage 4.

3.4 Ethische Overwegingen

Bij het doen van geografisch onderzoek is het van belang dit op een ethisch verantwoorde wijze te doen. Het helpt om de mensen en organisaties die bij het onderzoek zijn betrokken te beschermen, en zorgt er voor dat geografen ook in de toekomst onderzoek kunnen blijven doen (Hay, 2010).

Onder ethisch onderzoek wordt onder meer verstaan dat de onderzoeker zich goed voorbereid toelegt op het doen van onderzoek, dat van de onderzoeker een professionele werkhouding wordt verwacht, en dat er nazorg aan de betrokkenen wordt geleverd door bijvoorbeeld een bedankbrief voor deelname te sturen (O'Leary, 2004).

Specifiek voor de onderzoeksmethode 'interviewen' geldt dat er zorgvuldig omgegaan moet worden met het subject van studie, namelijk een medemens. Doorgaans moet aandacht worden besteed aan *inform consent*. Dit betekent dat de geïnterviewde instemt met zijn deelname aan het interview en goed geïnformeerd is over de doelen van het onderzoek. Ten tweede is *right to privacy* van belang. Dit heeft betrekking op het beschermen van de identiteit van de respondenten wanneer zij dit wensen. Een laatste criterium is *protection from harm*, wat de geïnterviewde beschermt tegen elke mogelijke vorm van fysieke of emotionele schade (Fontana & Frey 1994, p.372). Andere zaken die de aandacht verdienen zijn het vragen van toestemming aan de respondenten door de onderzoeker om de interviews op te nemen, en na te gaan of de geïnterviewden interesse hebben in het eindproduct van het onderzoek.

Hoofdstuk 4 – Resultaten

Dit hoofdstuk bevat de voornaamste resultaten verkregen uit het praktijkonderzoek. Vertrekpunt is het *best practice*-voorbeeld de Mondragón Cooperative Corporation (MCC). Hierna wordt gekeken naar de huidige betekenis en kansen voor coöperatief ondernemerschap in Noord- en Oost-Groningen, en welke rol coöperatief ondernemerschap in de toekomst zou kunnen spelen voor deze regio's.

4.1 – De Mondragón Cooperative Corporation (MCC)

4.1.1 – Mondragón: Een Introductie

Bij het onderzoek doen naar de kansen voor coöperatief ondernemerschap in krimpregio's, kunnen belangrijke lessen worden getrokken uit succesvolle praktijkvoorbeelden. Een van de best werkende geïnstitutionaliseerde coöperatieve organisaties ter wereld is de Spaanse Mondragón Cooperative Corporation (MCC) (Forcadell, 2005; Kasmir, 2016). De MCC begon in 1956 met de oprichting van industriële werknemerscoöperaties. In de tien jaren die hierop volgden hebben de coöperaties 4211 banen weten te creëren (Clamp, 2003). Tegenwoordig heeft de MCC zich over de hele wereld verspreid en heeft zij ruim 74 000 werknemers in dienst (Lebel, 2015), welke verspreid zijn over 257 aangesloten ondernemingen (Kasmir, 2016). Tevens is zij de grootste coöperatieve groep in de industriële en nutsvoorzieningssector. In 2014 bedroeg haar omzet 15,7 miljard dollar. Dit resultaat steekt scherp af tegen de omzet van 2,8 miljard dollar in datzelfde jaar van de tweede grootste coöperatie in dezelfde sector, de National Cable Television Cooperative Inc. (ICA & Euricse, 2016). Ook zijn er sociale coöperaties aangesloten bij de MCC. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van de Alecoop-coöperatie in 1966. Deze coöperatie heeft als doel om kinderen van armere gezinnen te beschermen tegen stijgende onderwijskosten (Sanchez Bajo & Roelants 2011, p.181). Sinds haar oprichting is de MCC lokaal eigendom, en wordt zij lokaal bestuurd (Clamp 2003, p.2).

De MCC vertalen naar elders mogelijk?

Door het unieke karakter wordt door sommige onderzoekers gesteld dat het systeem moeilijk te vertalen is naar andere regio's: *“The combination of a skilled workforce, a high level of personal savings, a strong nationalist tradition and a threatened language and culture, are difficult to match elsewhere. Even when conditions are similar – in Wales for instance – attempts to create another Mondragon have not yet succeeded”* (Birchall 1997, p.103). Desondanks zijn er ook argumenten die het tegendeel beweren: *“It is possible to create many other Mondragons, maybe smaller or even bigger”* (Salaberria, in Sanchez Bajo & Roelants 2011, p.211). Deze vormvrijheid biedt ruimte om de kansen voor een vergelijkbaar Mondragón in Groningen te onderzoeken. Vertrekpunt hiervoor is het vergelijken van de geografische en sociaaleconomische context van Mondragón ten tijde van haar ontstaan en Groningen tegenwoordig, zodat beide gebieden worden vergeleken vanaf het moment dat hier (mogelijk) een coöperatie wordt opgezet.

De Context van de MCC afgezet tegen Krimpregio's in Groningen vandaag de dag

Bij het stellen van de vraag of het systeem van de MCC toepasbaar kan zijn binnen Groningse krimpgedebieden dient rekening te worden gehouden met mogelijke verschillen van hun geografische, temporale en sociaaleconomische context. De regio Baskenland, waarin Mondragón is gesitueerd, kenmerkt zich door bergachtig terrein (Whyte & Whyte 1991, p.10), wat contrasteert met het vlakke Groningse landschap. De MCC is halverwege de twintigste eeuw ontstaan in het Baskische dorp Mondragón. Destijds had het dorp 8000 inwoners (Sanchez & Bajo Roelants, 2011). Hiermee is zij net iets kleiner dan de kleinste gemeenten van het onderzoeksgebied, maar groter dan de meeste dorpen hierbinnen (CBS, 2017b). In de context van Groningen zou Mondragón kunnen worden aangemerkt als een middelgrote bevolkingskern.

In politiek opzicht valt Mondragón lastig te vergelijken met gemeenten in de krimpregio's van Groningen. Het Baskenland waarin Mondragón zich bevindt, bevond zich na de Spaanse Burgeroorlog in een sociale crisis, en kende veel werkloosheid (Flecha & Santa Cruz, 2011). Exacte werkloosheidscijfers van Mondragón zijn niet te traceren. Deze context is lastig te vergelijken met de krimpregio's in Groningen, aangezien zij zich een stabiele politieke context bevinden. Hoewel het werkloosheidscijfer binnen de provincie Groningen relatief hoog ligt ten opzichte van de rest van Nederland (CBS, 2017a), valt dit in het niet bij de massale Spaanse werkloosheid na de Spaanse Burgeroorlog (Kasmir 1996, p.76; Flecha & Santa Cruz, 2011). Het werk in Mondragón was voornamelijk laaggeschoold, aangezien het industriële arbeid betrof (Ellerman, 1984, p.272; Whyte & Whyte, 1991). Hoewel de krimpgebieden in Groningen ten opzichte van de rest van Nederland gemiddeld meer lager opgeleiden huisvesten (CBS, 2014), valt dit lastig te vergelijken met Mondragón, aangezien hier geen cijfers beschikbaar van zijn. Dit geldt ook voor het inkomensniveau van Mondragón.

Clamp (2003, p.14) noemt honger, schaarste en rurale uitmigratie als voornaamste gevolgen van de Spaanse Burgeroorlog. Enkel rurale uitmigratie is ook van toepassing op de krimpgebieden van Groningen. Daarnaast is ook het sluiten van voorzieningen in zowel Groningen als Mondragón destijds aan de orde (Kasmir, 1996, p.76). Net als grote delen van de provincie Groningen wordt ook Mondragón en haar omgeving aangemerkt als ruraal gebied. Vandaag de dag echter is Mondragón sterk geïndustrialiseerd (Interview met Consultant dhr. Specht).

4.1.2 - Succesfactoren van de MCC

Om lering te trekken uit het coöperatieve succes in Mondragón wordt in deze sectie ingegaan op de factoren die hieraan hebben bijgedragen. Als handvest voor deze analyse zijn de factoren voor coöperatieve ontwikkeling zoals opgenomen in het conceptueel model gebruikt.

Collectieve Behoeft + Initiatief = Draagvlak

De aanjager van de coöperatieve beweging in Mondragón was de priester Arizmendiarieta. Hij had de droom om een coöperatie op te zetten die afhankelijk was van de onderlinge samenwerking van de hele gemeenschap, in zijn geval de gemeenschap van het Spaanse dorp Mondragón (Rolland, 2006). Arizmendiarieta wilde zorgen voor economische onafhankelijkheid in de regio (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Netwerk Platteland 2013, p.36). Arizmendiarieta leidde de mensen van Mondragón de weg naar zelfhulp, door hen in actie te laten komen om om te gaan met problemen die hen onderdrukten (Whyte & Whyte 1991, p.29). Het doel van deze coöperatieve beweging was lokale en regionale ontwikkeling, in zowel sociaal als economisch opzicht (Sanchez Bajo & Roelants 2011, p.209). Uiteindelijk heeft hij met gemotiveerde studenten draagvlak weten te creëren binnen de gemeenschap van Mondragón, wat de oprichting van de eerste coöperatie ULGOR mogelijk maakte. Deze initiërende groep heeft de gemeenschap ervan kunnen overtuigen dat hun onderneming kon zorgen voor werkgelegenheid, winst, en dat deze zich zou richten op de mensen van Mondragón (Rolland 2006, p.2). Zij kregen daarmee financiële steun vanuit de gemeenschap van Mondragón (Sanchez Bajo & Roelants, 2011, p.178).

Organisatorisch Vermogen

Een voorname voorwaarde voor het succes van de MCC zijn de interne leiders. Zij moeten organisatorische vaardigheden kunnen combineren met een sociale visie, gelijk aan sociale ondernemers (Whyte & Whyte, 1991, p.233-234). Opvallend is dat de eerste coöperatieve ondernemers niet bovengemiddeld waren opgeleid. Zij baseerden zich voornamelijk op kennis van agricultuur en de rurale Baskische waarden van strengheid, sociale harmonie en sociale gelijkheid (Clamp, 2003, p.12).

Ondersteunende Instituties

Na de succesvolle start van ULGOR werden meer coöperaties opgericht. Om een onderling netwerk in stand te houden, werden tevens ondersteunende instituties opgericht (Ellerman, 1982). Om financieringsproblemen te voorkomen, richtten de ondernemers tevens een ondersteunende financieringscoöperatie op: de La Caja Laboral Popular (Whyte & Whyte 1991, p.52). Dit getuigt van zelforganiserend vermogen. De Spaanse regering zag geen heil in de coöperatieve stroming, en stelde in dat de coöperaties uitgesloten werden van alle sociale zekerheden, zoals een zorgverzekering en een pensioenplan (Birchall 2003, p.24; Rolland 2006, p.3). Een nieuwe coöperatie in Mondragón, Lagun-Aro genaamd, voorzag hierin voor de leden van de andere coöperaties (Bradley & Gelb, 1987, p.90). Tevens minimaliseert de Lagun-Aro baanverlies door het coördineren van interne overplaatsing van werknemers binnen de MCC (Ormaechea 1991, p.101). Andere sociale voorzieningen waarin de MCC voorziet zijn onderwijs, zorgverlening en sociale zekerheid (Lezamiz, 2005 in Rolland, 2006, p.6).

Duurzame Groei

Nadat het coöperatieve gedachtegoed de norm werd in de omgeving van Mondragón, zorgde de MCC ook voor onderwijsvoorzieningen. Daarom worden kinderen nu al op jonge leeftijd onderwezen over het coöperatieve gedachtegoed (Sanchez Bajo & Roelants 2011, p.181). Mede hierdoor is de MCC in organisatorisch opzicht sterk geprofessionaliseerd (Clamp, 2003). Door haar uitbreidingen voorziet de coöperatieve federatie MCC nu in zowel economische als sociale behoeften van de gemeenschap waarin zij opereert.

4.1.3 – Uitdagingen voor de MCC

Verdwijnen Protectionisme

Een voorname uitdaging voor de coöperaties van de MCC was het aansluiten van Spanje bij de EG in de jaren '80 van de 20^e eeuw. Met het toetreden diende de MCC tevens te kunnen voldoen aan de vraag van een globaliserende economie. Dit vroeg om een grootschalige interne herstructurering (Clamp, 2003, p.26).

Verzekeren van Werkgelegenheid

De MCC's concurrentiepositie verzwakte tevens door het verdwijnen van protectionisme. Doordat de coöperaties onderling met elkaar waren verbonden, konden zij elkaar onder meer financieel ondersteunen, en konden zij baanzekerheid voor hun werknemers garanderen door het over te plaatsen naar andere coöperaties wanneer nodig (Sanchez Bajo & Roelants, 2011; Ormaechea, 1991). Dit heeft bewezen een kapitaalintensief proces te zijn (Thomas & Logan, 1982).

4.1.4 – Overzicht van de Bevindingen omtrent de MCC

Het is lastig om de geografische en sociaaleconomische context van Mondragón en de krimpregio's van Groningen met elkaar te vergelijken. Niet alleen is er sprake van 50 jaar onderling verschil, maar ook zijn er weinig cijfers van Mondragón omtrent zaken zoals regionaal opleidingsniveau. Tot slot was er in Spanje sprake van een naoorlogse toestand, terwijl dit absoluut niet het geval is in Groningen. Desondanks bestaan er ook veel overeenkomsten tussen beide gebieden: het betreft rurale gebieden, die rurale uitmigratie en het verdwijnen van voorzieningen kennen. Er is echter te weinig kennis beschikbaar over vergrijzingscijfers in Mondragón, en ook is hier geen sprake van aardbevingsproblematiek, wat een analogie met het conceptueel model in figuur 4 slechts gedeeltelijk mogelijk maakt. Hierbij komt nog dat onderzoekers verdeeld zijn over het antwoord op de vraag of de organisatie van de MCC naar een andere omgeving zou kunnen worden vertaald.

Wel is er een sterke overeenkomst te onderscheiden tussen de factoren die relevant zijn voor het ontwikkelen van een coöperatieve organisatie zoals opgenomen in het conceptueel model, en de factoren relevant voor de ontwikkeling van de MCC. De vier relevante factoren opgenomen in het conceptueel model zijn allen toepasbaar op de MCC. Aanvullend hierop zijn ook de ondersteunende instituties van de MCC en het streven naar duurzame groei bijzonder relevant

voor haar ontwikkeling op de lange termijn. Haar voornaamste uitdagingen zijn het concurreren met *for-profit* ondernemingen op de vrije markt en het blijven voorzien in werkgelegenheid voor haar leden.

4.2 – Coöperatief Groningen

In de vorige paragraaf is ingegaan op de aard van het *best practice*-voorbeeld de MCC. Deze paragraaf verdiept zich in de kansen en uitdagingen voor coöperatief ondernemerschap binnen krimpregio's in de provincie Groningen. In figuur 2 is de maatschappelijke positie van coöperatie weergegeven, binnen de maatschappelijke driehoek van overheid, markt en samenleving. In navolging is het analytisch model in figuur 5 opgesteld. Hierin zijn de partijen opgenomen die betrokken zijn bij de coöperatieve beweging in Groningen. Achtereenvolgens zijn daarom personen werkzaam voor (semi-)overheidsorganisaties, coöperatieve ondernemers en (planning) professionals benaderd om zo de kansen en uitdagingen voor coöperatief ondernemerschap in Groningen in kaart te brengen.

4.2.1 – Ervaringen, Uitdagingen en Kansen van Bestaande Groningse Coöperaties

Niet alleen overheden hebben invloed op de coöperatieve beweging in Groningen. Het is bijzonder relevant om onderzoek te doen naar de ervaringen van bestaande coöperaties binnen het onderzoeksgebied. Daarom zijn vertegenwoordigers van verschillende coöperatieve initiatieven in de provincie Groningen geïnterviewd. Hen is onder meer gevraagd naar hun ervaringen en uitdagingen die zij zijn tegengekomen bij de ontwikkeling van hun coöperatie, welke factoren deze ontwikkeling hebben gestimuleerd, en welke wensen zij misschien nog hebben.

Voordat wordt ingegaan op de ervaringen, stimulerende factoren en uitdagingen die de coöperatieve initiatieven zijn tegengekomen, wordt eerst een omschrijving van de verschillende initiatieven gegeven. Hierop volgend worden de coöperatieve initiatieven geanalyseerd op basis van de vier voorwaarden voor de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap, zoals vastgesteld in hoofdstuk twee: initiatief, een collectieve behoefte, draagvlak en organisatorisch vermogen. Allereerst worden de vier initiatieven toegelicht.

Introductie van Vier Coöperatieve Initiatieven: Wat, Waarom en Door Wie?

Zorgcoöperatie Loppersum

Zorgcoöperatie Loppersum is ontstaan vanuit een behoefte onder oudere bewoners van het dorp Loppersum. Men stelde een tekort aan zorg vast in de eigen omgeving. Daarom kwam er de behoefte om te werken aan een nieuw steunnetwerk, waarbij men niet afhankelijk wilde zijn van de overheid of professionals. Nu beschikt Loppersum over een coöperatie met ruim 550 leden. De vertegenwoordiger van deze coöperatie stelt dat men vrij snel op de coöperatieve organisatievorm kwam, omdat men duidelijk wilde hebben wie het voor het zeggen zouden hebben, namelijk de leden. Ook is weinig nodig voor de opzet van deze coöperatie: de organisatie draait op vrijwillige zorg, en beschikt over gratis huisvesting. De vertegenwoordiger stelt dat de kartrekkers van de coöperatie mensen zijn van 50 tot 70-75 jaar oud. Dit zijn voornamelijk mensen met een brede bestuurlijke ervaring.

Wirdum Energie Neutraal

Wirdum Energie Neutraal is een coöperatie in wording. Wirdum Energie Neutraal is een initiatief dat zich ten doele stelt het gelijknamige dorp uit de gemeente Loppersum in enkele jaren energieneutraal te maken. Een werkgroep onderzoekt momenteel de mogelijkheden om hiervoor lokale energiecoöperatie op te richten. Het initiatief wordt ondersteund door een energieplatform, de Groninger EnergieKoepel (Grek). De vertegenwoordiger van dit initiatief stelt dat de opbrengsten van de coöperatie op de lange termijn kunnen worden geïnvesteerd in het

dorp, door bijvoorbeeld te zorgen voor onderhoud van het dorps huis, of door het organiseren van dorpsactiviteiten. Het initiatief wordt ontwikkeld door betrokken dorpsbewoners, die van tijd tot tijd worden bijgestaan door experts.

Gebiedscoöperatie Westerkwartier

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is, in tegenstelling tot voorgaande initiatieven, uitgesprokener multisectorieel van aard. Met de huidige Gebiedscoöperatie willen zij de verbinding tussen lokale ondernemers versterken, met daarbij een voorname rol voor onderwijs. In principe is de Gebiedscoöperatie eerst opgericht voor lokale ondernemers, maar op termijn wil de coöperatie ook mensen die al zijn gepensioneerd een rol bieden, aangezien zij over veel vakinhoudelijke kennis beschikken. Zij kunnen bijvoorbeeld hun kennis overbrengen op studenten. Op termijn wil de Gebiedscoöperatie zowel economische als sociale ontwikkeling binnen de regio stimuleren. Daarnaast zetten zij in op de oprichting van Gebiedscoöperaties in andere delen van de provincie Groningen, om zo uiteindelijk op provinciaal niveau coöperatief te ondernemen. Deze organisatie is geïnspireerd door het voorbeeld in Mondragón, maar haar ontwikkeling staat naar eigen zeggen nog in de kinderschoenen: *“We zijn eigenlijk pas net aan het begin. We zijn op stap 0,2 van 10 op het moment”* (Directieassistent Gebiedscoöperatie Westerkwartier). Er zijn plannen om hetzelfde concept uit te rollen naar andere delen van de provincie Groningen. De basis voor deze groei zijn lokale ondernemersverenigingen.

Aanjager van deze Gebiedscoöperatie is Willem Foorthuis, lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen. Hij is geïnspireerd door het Mondragón-voorbeeld. De coöperatie wordt bestuurd door een kern van vaste oudere krachten, waaronder initiator dhr. Foorthuis. Dit betreft veelal mensen die over een groot netwerk en een brede ervaring beschikken, wat de organisatiekracht van de Gebiedscoöperatie versterkt. Deze vaste kern wordt aangevuld met talentvolle jongeren uit de regio. Dit zijn mensen die na hun studie een baan zoeken en het liefst in het noorden willen blijven.

Vergelijking met Mondragón

Wanneer de eerste ontwikkelingsfase van de MCC met die van de Gebiedscoöperatie wordt vergeleken, valt op dat beide partijen de coöperatieve werkwijze anders ontwikkelen. De MCC betreft een federatie van coöperaties, terwijl bij de Gebiedscoöperatie voornamelijk sprake is van de vereniging van reguliere ondernemers. De directieassistent vult aan dat Mondragón gestoeld is op een regionale verzetsgedachte, terwijl dat in Groningen absoluut niet het geval is.

Ondanks deze verschillen zijn er ook veel overeenkomsten tussen beide organisaties te vinden. Zo hebben zij beide als doel om de lokale bedrijvigheid te versterken, en tot op zekere hoogte streven zij ernaar om banen te genereren. Conform het conceptueel model hebben beide organisaties zich ontwikkeld naar aanleiding van een collectieve behoefte onder betrokken partijen, en is door inzet van een initiatiefnemer draagvlak gecreëerd. Net als bij Mondragón speelt onderwijs een belangrijke rol binnen de Gebiedscoöperatie. Ook is inmiddels een eigen coöperatieve kredietunie opgericht als ondersteunende institutie, welke gedeeld eigendom van lokale ondernemers is: *“Dat is wel iets wat echt in de regio inbedding heeft, en waar ook gewoon mensen uit de streek gewoon geld kunnen lenen om nieuwe ondernemingen te kunnen starten, wat veel dichterbij de mensen staat dan een bank die steeds minder voor kleine leningen is.”*

Dorpscoöperatie Klooster&Buren (Kloosterburen)

De Dorpscoöperatie in het dorp Kloosterburen is, net als de Gebiedscoöperatie, multisectorieel van aard. Zij kan worden vergeleken met een klant-/ hybride coöperatie, aangezien de leden elkaar diensten aanbieden op basis van wederkerigheid. De coöperatie van het dorp Kloosterburen komt voort uit de gedeelde behoefte van een groep betrokkenen om de leefbaarheid van het dorp Kloosterburen en haar omgeving te willen verbeteren. Zoals in meer dorpen in de provincie Groningen was in Kloosterburen sprake van het verdwijnen van de lokale

zorgvoorziening uit het dorp. Een groep ouders, waaronder de geïnterviewde bestuurder, heeft samen een stichting opgericht om op zoek te gaan naar mogelijkheden om ervoor te kunnen zorgen dat het lokale zorgaanbod in Kloosterburen behouden kon worden. Uiteindelijk heeft zij besloten dat zij zich één jaar volledig in wilde zetten voor het project, wat uiteindelijk geleid heeft tot een organisch groeiende organisatie, waarbij mensen uit de lokale gemeenschap de basis vormen. Voor de dorpscoöperatie Kloosterburen geldt dat er zorg in verschillende vormen wordt aangeboden, maar ook wordt er onder meer voorzien in een dagbesteding. Opgemerkt dient te worden dat de coöperatieve organisatie “...een stap in het geheel is geweest, en niet een doel op zich” (Bestuurder coöperatie Kloosterburen).

Overzicht van de Coöperaties

Bovenstaande beschrijvingen tonen dat coöperaties zichzelf op verschillende manieren organiseren en verschillende doelstellingen nastreven. Met name de sociaal ingestelde coöperaties hebben het karakter van een burgerinitiatief, zoals ook vastgesteld in het theoretisch kader (Sterk et al, 2013; Bokhorst et al, 2015). De coöperaties zijn veelal lokaal van aard.

Voorname Uitdagingen voor de Ontwikkeling van Coöperaties

Verdwijnend Draagvlak

Coöperaties zijn per definitie organisaties die voorzien in de gezamenlijke behoeften van een groep mensen, die zich vrijwillig met elkaar verenigen. Deze collectieve behoefte zorgt er tevens voor dat er draagvlak ontstaat om de coöperatie te ontwikkelen en operatief te houden. Meerdere betrokken coöperaties kenden echter een terugval in het draagvlak, wat de ontwikkeling van hun initiatief in de weg stond.

Wirdum Energie Neutraal: Verlies van momentum

Bij het coöperatieve energie-initiatief uit Wirdum bestond eerst enthousiasme binnen het dorp, gebaseerd op een enquête uitgezet onder de inwoners van het dorp. Het blijkt echter lastig om dit enthousiasme voor langere tijd vast te houden: “Meestal blijkt na het aanvankelijke enthousiasme dat men alweer vergeten is dat men het [deelname] toegezegd heeft, en dan moet weer een nieuwe bewustwordingscampagne gevoerd worden” (Vertegenwoordiger Wirdum Energie Neutraal). Het slinken van draagvlak voor een coöperatie doet vermoeden dat dit initiatief niet is gebaseerd is op een collectieve behoefte van de bewoners van deze gemeenschap.

Gebiedscoöperatie Westerkwartier en Dorpscoöperatie Kloosterburen: Onbekendheid van de Coöperatieve Gedachte

De vertegenwoordiger van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier stelt dat er een groot afbreukrisico voor hun coöperatie bestaat, omdat het een nieuw concept is. Dit maakt deelname voor ondernemers een onzekere investering. Ook in Kloosterburen waren verscheidene partijen onbekend met de coöperatieve werkwijze. De eerste plannen omtrent een coöperatief initiatief in Kloosterburen betrof een samenwerking tussen burgers, gemeente, een zorgaanbieder en een woningbouwcorporatie. Na aanvankelijk enthousiasme trok echter eerst de gemeente zich terug uit dit samenwerkingsverband, waarna de andere partijen ook volgden, zodat de initiërende burgers overbleven. De vertegenwoordiger stelt dat dit kwam doordat het een compleet onbekende werkwijze was voor de gemeente. Overheden staan sinds de Participatiewet open voor burgerparticipatie, maar “... ze kunnen het zelf hélemaal niet”, aldus de bestuurder. Opgemerkt moet worden dat de coöperatie uit Kloosterburen en de gemeentelijke organisatie tegenwoordig positief met elkaar samenwerken.

Ruimte vanuit Overheid voor Ontwikkeling Coöperatieve Initiatieven

De vertegenwoordiger van het initiatief van Kloosterburen stelt dat zij van haar samenwerking met de gemeente heeft geleerd dat de overheden de voorwaarden dienen te scheppen om

initiatieven vanuit de gemeenschap te laten ontstaan: *“Maar dat van onderop is het meest essentiële van de hele ontwikkeling, en met name dát moet je voeden”*. Hiervoor is vertrouwen nodig, en dat wordt gecreëerd door tastbare voordelen, stelt de bestuurder van de coöperatie van Kloosterburen. Inmiddels is de coöperatie een zelfstandige organisatie die zelf personeel in dienst neemt, met slechts beperkte inmenging van overheden. Ook bij de andere onderzochte initiatieven laten gemeentelijke overheden de coöperaties vrij in hun ontwikkeling, en willen zij steun bieden wanneer dat van hen wordt verlangd.

Zoeken naar Financiering

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier wil vanuit haar organisatie graag projecten ontwikkelen, maar dient hiervoor doorgaans op zoek te gaan naar financiering om de projecten te kunnen starten, aldus de vertegenwoordiger van de Gebiedscoöperatie. Financiering vinden is daarom essentieel voor de verdere ontwikkeling van de coöperatie. De andere onderzochte coöperaties hebben ook financiën nodig om zich te blijven ontwikkelen. Enkel Zorgcoöperatie Loppersum heeft slechts in beperkte mate financiële middelen nodig, aldus de vertegenwoordiger.

Stimulerende Factoren voor de Ontwikkeling van Coöperatieve Ondernemingen

Ruimte vanuit Gemeenten voor Ontwikkeling Coöperaties

Veel coöperatieve initiatieven zijn goed in staat zichzelf te ontwikkelen zonder inmenging van gemeentelijke besturen, en als deze initiatieven hiervoor de ruimte krijgen van gemeenten. Dit is onder meer het geval geweest voor de zorgcoöperatie Loppersum. Volgens de vertegenwoordiger van de zorgcoöperatie dient te worden vermeden dat de coöperatie afhankelijk wordt van de steun van overheden, aangezien dit onzekerheid en regelwerk met zich meebrengt, wat van negatieve invloed is op de ontwikkeling van de coöperatie. De gemeente was eerst enigszins huiverig voor dit initiatief: *“...zo’n kritische groep ouderen die allemaal behoorlijk wat bestuurlijke ervaring hadden, en een goede opleiding hadden gehad”* (Vertegenwoordiger Zorgcoöperatie Loppersum). Uiteindelijk is de gemeente blij met de coöperatie, en wordt er onder meer prettig samengewerkt met de wethouder omtrent de uitvoering van de WMO-wet, op een wijze die ook ten goede komt aan de wensen en behoeften van ouderen.

Ook de Gebiedscoöperatie Westerkwartier mijdt afhankelijkheid van overheden, maar dit betekent niet dat zij niet met hen samenwerken. Zo steunen enkele gemeenten en de provincie de ontwikkeling van de coöperatie. Zij hebben een soort contract ondertekend waarin staat dat ze dit initiatief ondersteunen. Daarnaast laten veel wethouders en ambtenaren zien dat zij mee willen denken, mede omdat zij naar een samenleving willen waarbij de bewoners en ondernemers uit de regio meer zelfsturend worden. De energiecoöperatie uit Wirdum en de dorpscoöperatie uit Kloosterburen ontwikkelen zich ook zonder veel inmenging van overheden.

Aanwezigheid van Draagvlak

Coöperaties worden gedragen door de collectieve inzet van een groep mensen, die vereend willen voorzien in hun gezamenlijke behoeften. Deze collectieve behoefte is vaak tegelijk het draagvlak waarop de coöperatie kan groeien. Dit draagvlak kan groeien doordat de druk van buiten toeneemt, bijvoorbeeld doordat mensen verdwijnende voorzieningen gaan missen en hier zelf in willen gaan voorzien. Dit betekent dat de ontwikkeling van de coöperatie gebaseerd moet zijn op een collectieve behoefte of wil. Ook de Gebiedscoöperatie Westerkwartier hanteert deze strategie om te groeien: *“Je wilt dat het van de bevolking zelf is, van de ondernemers uit de regio zelf”* (Directieassistent Gebiedscoöperatie Westerkwartier). De vertegenwoordiger van de coöperatie uit Kloosterburen stelt eveneens dat de vragen uit de gemeenschap leidend moeten zijn voor de ontwikkeling van de coöperatie, in plaats van het vooraf vaststellen van een aanbod van diensten en/of producten. De ervaren slinkende belangstelling voor het initiatief van Wirdum Energie

Neutraal brengt de continuïteit van het project in gevaar, wat het belang van een collectief draagvlak onderstreept.

Aanwezigheid van Organisatorisch Vermogen

Een collectieve behoefte betekent nog niet direct dat een groep mensen in staat is een coöperatie op te zetten. De vertegenwoordiger van de zorgcoöperatie uit Loppersum stelt dat de aanwezigheid van een groep mensen die het heft in eigen handen neemt en de organisatie trekt door obstakels te identificeren en te overwinnen, een absolute voorwaarde is voor het ontwikkelen van coöperaties. Voor de groeistrategie gebaseerd op behoeften uit de lokale samenleving, dienen goed opgeleide mensen nodig te zijn volgens de vertegenwoordiger van de dorpscoöperatie Kloosterburen: *“Want iemand die een vakman is herkent zijn eigen talent, maar herkent ook wat hij nodig is”*. Op deze manier kan worden vastgesteld waarin de organisatie zou moeten groeien. Daarnaast stelt zij ook dat zakelijkheid van belang is, *“Maar het is essentieel dat die zakelijkheid verbonden is met die visie”*.

De vertegenwoordiger van het initiatief Wirdum Energie Neutraal beaamt dat een coöperatief initiatief dient te beschikken over *“voldoende menskracht”*, zodat het initiatief kan blijven draaien. Hier hoort ook bij dat mensen bereid moeten zijn om tijd te willen investeren in de ontwikkeling van het initiatief. Ook bij de ontwikkeling van dorpscoöperatie Kloosterburen en Gebiedscoöperatie was en is een voorname rol weggelegd voor professionals. Zonder deze professionele ondersteuning hadden de initiatieven zich niet goed kunnen ontwikkelen.

Kansen van Coöperaties voor de Toekomst

Snellere Coöperatieve Ontwikkeling in de Toekomst

De betrokken coöperatieve initiatieven kunnen worden gezien als pioniers: de betrokkenen zijn bezig met het ontwikkelen van organisaties die verschillen van reguliere ondernemingen, die bijna uniek zijn in hun nabije omgeving, en relatief onbekend voor de gemeentelijke organisaties waar zij mee te maken krijgen. De directieassistent van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier stelt dat voor het ontwikkelen van hun initiatief elders het wiel niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden, wat betekent dat de ontwikkeling van een coöperatief elders efficiënter zal verlopen.

Coöperaties bieden Kansen voor de Ontwikkeling van Krimpregio's

De vertegenwoordiger van de coöperatie uit Kloosterburen stelt dat coöperaties binnen dunbevolkte gebieden het meeste bij kunnen dragen aan de lokale ontwikkeling wanneer zij multisectorieel worden opgezet. Zij ziet dat veel coöperaties in Nederland een *“monocultuur”* hebben: zij zijn gericht op één functie, zoals zorg of energie, en zijn volgens de bestuurder ingericht op een bedrijfsmatige manier. Zij stelt dat juist in dunbevolkt gebied kansen liggen in het verbinden van die kolommen: *“Dus om vitaliteit te genereren móet je in verbindingen denken. Anders wordt alles marginaal.”* Organisaties die in sectoren of domeinen zijn georganiseerd, zoals veel overheden en reguliere ondernemingen, passen minder goed bij dunbevolkte gebieden. De zich uit het dorp terugtrekkende zorgaanbieder is hiervan een voorbeeld, doordat deze onderneming met enkel zorg als aanbod hier niet rendabel bleek.

Ook de directieassistent van de Gebiedscoöperatie is ervan overtuigd dat niet alleen economische, maar ook sociale voordelen kunnen ontstaan met een dergelijke multisectoriële aanpak. Hij motiveert met het voorbeeld dat wanneer coöperaties zich vanuit meerdere sectoren binnen een lokale gemeenschap met elkaar verbinden, dat de winsten hiervan kunnen worden gebruikt voor bijvoorbeeld lokale zorg.

Overige Opvallende Zaken

Bij het bestuderen van de verschillende coöperatieve initiatieven zijn enkele zaken voorbij gekomen die niet eenduidig voordelig of nadelig werken voor de ontwikkeling van de coöperatie. Deze cases worden hieronder toegelicht.

Zorgcoöperatie Loppersum: Draagvlak en Zekerheid of Doortastendheid en Efficiëntie?

Bij veel coöperaties wordt eerst draagvlak gezocht voordat men overgaat tot de ontwikkeling van een coöperatief initiatief. Opvallend aan de ontwikkeling van zorgcoöperatie Loppersum is dat één van de eerste stappen het notarieel vastleggen van de coöperatie was, in plaats van op zoek te gaan naar draagvlak. Op de stelling dat het oprichten van de coöperatie zonder eerst draagvlak te zoeken behoorlijk risicovol kan zijn, antwoordde de vertegenwoordiger dat hij put uit jarenlange bestuurlijke ervaring, wat betekent dat de vertegenwoordiger goed wist waar hij mee bezig was, ondanks dat het een ongebruikelijke aanpak is.

Energiecoöperatie Wirdum: Schaalvoordelen tegenover Draagvlak

Het initiatief voor een energiecoöperatie uit Wirdum is lokaal van aard. Argumenten van schaalvoordelen zouden kunnen pleiten voor een initiatief gedragen door meerdere bevolkingskernen, maar onderlinge verschillen kan betrokkenen ervan weerhouden zich aan te sluiten bij het initiatief: *“Ik wil niet zeggen dat dat een Middeleeuwse vijandschap tussen de dorpen is, maar het leeft toch een beetje van: ‘Wij als Wirdum zijn anders dan zij als Loppersum’. Ik denk dat als je zou zeggen: ‘Sluit je maar aan bij Loppersum’, ik denk dat dan het enthousiasme, voor zover dat er aanwezig is, veel geringer zou zijn”* (Vertegenwoordiger Wirdum Energie Neutraal).

Resumerend: Ervaringen, Uitdagingen en Kansen voor Bestaande Coöperaties

Voor een kwalitatieve analyse van de coöperatieve beweging in de provincie Groningen zijn initiatieven met een verschillende grootte, doelstelling en ontwikkelingsfase benaderd. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier lijkt het sterks op het voorbeeld van Mondragón, en wekt van de betrokken coöperaties het sterkst de indruk dat zowel sociale als economische voordelen worden gerealiseerd voor de betrokken omgeving.

Ondanks hun onderlinge verschillen hebben de antwoorden van de verschillende vertegenwoordigers duidelijk gemaakt dat de coöperaties nagenoeg dezelfde uitdagingen en stimulerende factoren ervaren. Meermaals wordt verdwijnend draagvlak voor de onderneming en het gebrek aan ruimte gegeven door overheden voor ontwikkeling genoemd als voorname uitdagingen. Dit geldt in bescheiden mate voor de beschikbaarheid van financiën.

Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat voorname stimulerende factoren voor de ontwikkeling van hun coöperaties bewegingsvrijheid van gemeenten voor coöperatieve ontwikkeling, de aanwezigheid van draagvlak en de aanwezigheid van organisatorisch vermogen is. Tot slot zijn ook kansen voor de ontwikkeling van coöperaties in Groningen in de toekomst onderscheiden. Zo stelt een respondent dat vergelijkbare coöperaties elders in de regio sneller kunnen worden ontwikkeld, omdat het wiel niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Daarnaast hebben twee vertegenwoordigers gesteld dat een integrale coöperatieve benadering beter aansluit bij dunbevolkte gebieden dan reguliere meer sectoraal ingestelde ondernemingen.

4.2.2 – Groningse Overheden en de Coöperatieve Beweging

Om de relatie tussen overheden van krimpgebieden in Groningen en coöperaties te onderzoeken, zijn interviews afgenomen met medewerkers van de provincie Groningen, vertegenwoordigers van bijna alle geïdentificeerde krimp gemeenten in Groningen, en een vertegenwoordiger van het Economic Board Groningen. Hierbij worden met name de houding van overheden ten opzichte van coöperaties, zoals de bereidheid om deze te steunen en manieren om deze te stimuleren, en regionale verschillen omtrent organisatorische capaciteiten van inwoners onderzocht. De analyse wordt ondersteund door het bestuderen van verscheidene beleidsdocumenten. Een overzicht van de gebruikte documenten is opgenomen in bijlage 1.

Beleidsruimte voor Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap in Groninger Krimpregio's

Zoals eerder opgemerkt, is coöperatief ondernemerschap in Groningen relatief onderontwikkeld. Voorname voorbeelden, zoals Zorgcoöperatie Kloosterburen, worden nog bestempeld als pilots (Provincie Groningen, 2015, p.20). Dit maakt dat coöperatief ondernemerschap (nog) niet hoog op de politieke agenda staat binnen Groningen. In beleidsdocumenten van zowel de provincie Groningen als van krimp gemeenten wordt slechts in bescheiden mate aandacht geschonken aan coöperatief ondernemerschap. Hieronder volgt een toelichting van de beleidsruimte voor coöperatieve initiatieven binnen Groningen.

Krimp wordt binnen de provincie Groningen als een serieus issue gezien. Zij onderzoekt dan ook de mogelijkheden om zaken anders te gaan organiseren (Provincie Groningen, 2016). Hierop voortbouwend, stelt de *MIRT-gebiedsagenda Noord-Nederland 2040* (Rijk *et al.*, 2014) dat Noord-Nederland gezien wordt als een regio waar ruimte is voor experimenten en innovatie, wat kansen impliceert voor het ontwikkelen van coöperatief ondernemerschap. De provincie biedt mogelijkheden voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven binnen de regio. Zij constateert dat deze initiatieven vooralsnog onvoldoende van de grond komen (Provincie Groningen, 2015, p.14). Coöperaties worden als mogelijke organisatiestructuur gezien voor het opstarten van initiatieven binnen de 'snel veranderende netwerksamenleving' (idem). De provincie Groningen wil dit onder meer faciliteren door het beschikbaar stellen van subsidies inzetbaar voor onder meer procesbegeleiding en het inhuren van deskundigen (Provincie Groningen, 2017). In Nederland heeft men veel vrijheid bij het vorm geven van een nieuw op te richten coöperatie (Kamer van Coöperatie, 2016). Innovatie en ondernemerschap worden ook gestimuleerd in specifiek het aardbevingsgebied van de provincie Groningen, door de provincie en aardolie- en gasbedrijf NAM. Het Economic Board Groningen (EBG) coördineert de beschikbaar gestelde fondsen (Economic Board Groningen, 2016b). Hoewel coöperaties op provinciaal de ruimte wordt geboden om zich te ontwikkelen, blijkt dat coöperatief ondernemerschap slechts in beperkte mate aanwezig is binnen de regio. Dit geldt tevens voor het gemeentelijk schaalniveau. Krimpgemeenten maken slechts in beperkte mate melding van de kansen voor coöperatief ondernemerschap binnen hun beleidsdocumenten (Gemeente Delfzijl *et al.*, 2013; Stuurgroep Wonen en Voorzieningen, regio Eemdelta, 2013; Stuurgroep Plus Wonen en Voorzieningen *et al.*, 2016; Gemeente Oldambt, 2017). Opvallend is dat de gemeenten Pekela en Veendam specifieke wetgeving hebben opgesteld omtrent coöperatief ondernemerschap, om dit mogelijk te maken voor mensen uit de bijstand (Gemeente Pekela & Veendam, 2017).

Bovengenoemde regelingen maken duidelijk dat er ruimte is binnen het provinciaal en gemeentelijk beleid om coöperatieve initiatieven te ontplooien, en dat de provincie hier actief ruimte voor creëert. De bescheiden aanwezigheid van coöperaties binnen de provincie Groningen doet vermoeden dat haar inwoners onbekend zijn met de mogelijkheid om een coöperatie op te richten, dat zij niet in staat zijn een dergelijke onderneming op te richten, of dat zij hier simpelweg geen behoefte aan hebben.

Het Economic Board Groningen (EBG) – Bevordering Ondernemerschap

Het EBG is opgericht om bedrijvigheid en werkgelegenheid te stimuleren in Noord-Groningen. Vanuit de NAM en de Provincie Groningen hebben zij de beschikking gekregen over een kleine 100 miljoen euro om deze doelstellingen te realiseren. Het EBG zet zich op meerdere vlakken in om ondernemerschap in de regio te krijgen. Zowel van onderop, door het integreren van ondernemerschap op lagere en middelbare scholen, en van buitenaf, door het opzetten van broedplaatsen voor starters, het organiseren van awareness-bijeenkomsten, het ter beschikking stellen van risicofinanciering. Het uiteindelijke doel is een sterk ondernemend ecosysteem te creëren, waarin ondernemers een community kunnen vormen om elkaar zo te kunnen helpen, maar ook om de drempel te verlagen zodat mensen eerder een bedrijf gaan starten.

Ook de vertegenwoordiger van het EBG ziet dat coöperaties groepen mensen zijn die elkaar opzoeken, en in ruimten springen waar de overheid zich terugtrekt zoals bijvoorbeeld de zorg. Hij noemt de gebiedscoöperatie Westerkwartier en zorgcoöperatie Kloosterburen als voorbeelden. Coöperaties springen vooral in in het sociale domein volgens de vertegenwoordiger, maar ook in economisch opzicht dragen zij bij, met name door te voorzien in werkgelegenheid. Coöperaties zijn volgens hem plaatsen waar veel mensen aan de slag zouden kunnen gaan die anders thuis zouden zitten.

De vertegenwoordiger van het EBG is bekend met de coöperatie Mondragón. Hij schrijft het succes van de MCC toe aan een unieke situatie in die tijd. Hij vindt het lastig om te voorzien of het systeem zoals ontwikkeld in Mondragón zou kunnen worden vertaald naar Groningen. Hij denkt uiteindelijk dat het wel kan, maar kleinschaliger, zoals met bestaande coöperaties zoals Kloosterburen.

Een risico van coöperatief ondernemerschap is dat het vaak gaat om initiatieven gedragen door enthousiaste voortrekkers. Dat is risicovol: “[...] want als die mensen ermee ophouden, dan zakt het vaak helemaal in elkaar.” Hij noemt dat bij sociaal ondernemerschap men zich eerst dient te richten op het ondernemerschap, en dat pas daarna tijd komt voor het sociale deel: “*Sociaal, het mag wel het overkoepelende doel zijn, maar inherent gaat het niet werken zonder kwalitatief hoogwaardig ondernemerschap. En anders gaan al die coöperaties uiteindelijk failliet.* (Vertegenwoordiger EBG)” De vertegenwoordiger van het EBG ziet dat veel coöperatieve en sociale ondernemingen gestart worden vanuit een ideële gedachte, en niet vanuit het motief om veel geld te gaan verdienen. Hij stelt dat het desondanks van belang is een stevig verdienmodel op te stellen, net als bij een gewone onderneming. Het is volgens hem riskant om overheidsgeld op te nemen in het verdienmodel. Bij aangepaste wetgeving kan deze geldstroom wegvallen.

De vertegenwoordiger van het EBG ziet, in overeenstemming met provinciale beleidsdocumenten, kansen voor coöperatief ondernemerschap in krimpregio's. Het EBG zorgt ervoor dat het ondernemersklimaat in Noord-Groningen wordt versterkt, al wordt coöperatief ondernemerschap niet specifiek gestimuleerd door het EBG. Desondanks wordt de kans op coöperatief ondernemerschap in Noord-Groningen vergroot, doordat ondernemerschap in het algemeen wordt gestimuleerd in deze regio.

De Huidige Rol van Coöperatief Ondernemerschap binnen Groninger Krimpregio's

Bij het vragen van vertegenwoordigers van krimp gemeenten en de provincie naar hun ervaringen met coöperatief ondernemerschap antwoorden de meeste dat zij hier geen of slechts beperkte ervaringen mee hebben. Hieruit kan worden opgemaakt dat coöperatief ondernemerschap zich slechts in beperkte mate heeft ontwikkeld binnen Groninger krimpregio's. Vaak waren de respondenten beter bekend met sociaal ondernemerschap of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Als voorbeeld van de onbekendheid van coöperatieve initiatieven wordt hier de reactie van de vertegenwoordigers van de gemeenten Stadskanaal en Vlagtwedde &

Bellingwedde uitgelicht. Zij stellen onbekend te zijn met puur coöperatieve of sociale ondernemingen in hun gemeenten. Bij het noemen van een coöperatief voorbeeld, waarbij mensen zich verenigen en geld inleggen om een onderneming op te zetten om zo de plaatselijke huisarts te kunnen behouden, reageert de beleidsontwikkelaar economische zaken van de gemeenten Vlagtwedde en Bellingwedde als volgt: *“Ik kan me bijna niet voorstellen dat dat in de praktijk zo gebeurt.”* Tevens stelt hij dat het gemeentebestuur wel speelt met de coöperatieve gedachte, maar *“... in de praktijk lijkt het wel een beetje tegen te vallen.”*

Wanneer vertegenwoordigers wel bekend waren met coöperatief ondernemerschap binnen hun gemeente, dan betrof dit doorgaans burger- of sociale coöperaties: initiatieven door burgers opgezet om te voldoen aan lokale behoeften waar de markt en de overheid niet meer in voorzien, of om de leefomgeving leefbaarder te maken. Door meerdere gemeentevertegenwoordigers werden dergelijke ondernemingen geassocieerd met burgerinitiatieven. Duidelijk wordt dat een cultuuromslag nodig is wat betreft een ondernemende rol voor burgers, en dat dit naar verwachting minstens zo'n tien tot vijftien jaar in beslag gaat nemen.

Organisatorisch Vermogen - Gemeentelijke Verschillen

Coöperaties ontstaan vaak binnen ruimten van het maatschappelijk domein waar overheid en markt tekort schieten. Het is dan aan burgers om zelf het heft in eigen handen te nemen. Daarom is gevraagd naar het (potentiële) zelforganiserend vermogen van burgers binnen gemeenten. Hierbij wordt duidelijk dat er grote verschillen bestaan tussen gemeenten, waarbij sommige gemeentevertegenwoordigers voorzichtig onderscheid maken tussen Noord- en Oost-Groningen wat betreft de mate van zelforganisatie, waarbij Oost-Groningen met minder organisatorisch vermogen wordt geassocieerd. Dit strookt niet met de bevindingen van Steenbekkers *et al.* (2017), die stellen dat inwoners van krimpgebieden bovengemiddeld betrokken zijn bij bewonersinitiatieven. De meest gehoorde verklaring voor de regionale verschillen is een heersende cultuur binnen gemeenten. Sommige gemeenten geven aan dat het principe 'goed voorbeeld doet goed volgen' een oplossing kan zijn om ondernemerschap aan te wakkeren. Dit houdt in dat mensen ervan bewust moeten worden gemaakt wat zij zelf zouden kunnen doen. Hieronder een beknopt overzicht omtrent de ervaren verschillen tussen het zelforganiserend vermogen van Noord- en Oost-Groningen volgens de verschillende gemeentevertegenwoordigers.

Noord-Groningen

De vertegenwoordiger van de gemeente Appingedam stelt dat zij gemeente een bijzonder actieve gemeente is, waar het verenigingsleven een belangrijke rol speelt. Ook is in 2016 een burgertop georganiseerd, waar zo'n 150 aanwezigen waren: *“Voor Appingedam is dat een aanzienlijk aantal”*. Een wethouder van gemeente De Marne stelt dat zijn gemeente beschikt over veel zelforganiserend vermogen: *“Je ziet hier dat mensen steeds meer dat te pakken krijgen. [...] Over zorg zijn allerlei initiatieven. Ook zijn er voedselinitiatieven.”*. De beleidsmedewerker Krimp en Leefbaarheid van De Marne stelt wel dat elk dorp zijn eigen tempo hierin heeft. Zij omschrijft de gemeente De Marne als een plaats waar het gewoon is dat mensen omkijken naar elkaar, zoals boodschappen voor elkaar doen. Er heerst volgens de wethouder van De Marne een andere mentaliteit in deze gemeente dan in Oost-Groningen: hij spreekt van een totaal cultuurverschil. Hij heeft geen verklaring voor dit verschil, maar noemt wel dat een dergelijke ondernemendheid zoals in De Marne over meerdere generaties gaat.

Oost-Groningen

De beleidsontwikkelaar economische zaken van de gemeenten Vlagtwedde en Bellingwedde stelt dat de mensen uit zijn gemeenten niet zelforganiserend zijn aangelegd. Hij wijt dit aan *“een gezonde achterdocht tegenover elkaar”*. Mensen hebben er over het algemeen een conservatieve houding. Bij het tonen van succesvolle voorbeelden van coöperatief ondernemerschap of burgerinitiatief denkt hij dat dit een grotere kans van slagen zou hebben. De wethouder van gemeente Bellingwedde ziet dat er veel ideeën ontstaan, maar dat *“de uitvoering vaak wat lastig*

is". De beleidsmedewerker sociaal domein van de gemeente Menterwolde ervaart het zelforganiserend vermogen van mensen binnen haar gemeente als zwak. Ook de vertegenwoordiger van de afdeling economische zaken van de gemeente Stadskanaal ziet weinig zelforganisatie onder oorspronkelijke Oost-Groningers: "*Blijkbaar is hier een cultuur, wat al jaren zo is van: 'Laat maar, het gaat toch nooit wat worden'.*" Genoemd moet worden dat dit laatste de perceptie van de vertegenwoordiger betreft, en niet direct de visie van de gemeente Stadskanaal is.

Er bestaan ook argumenten die stellen dat coöperatief ondernemerschap juist goed zou passen bij Oost-Groningen, aangezien coöperatief ondernemerschap gebaseerd is op een collectief; een gedachte die goed past bij de mentaliteit van het gebied (Interview programmamanager Wijkgericht Werken, gemeenten Pekela en Veendam).

Het Identificeren van Coöperatieve Initiatiefnemers door Gemeentevertegenwoordigers

Coöperatieve initiatieven bloeien doorgaans op vanuit een behoefte vanuit de samenleving. Aan gemeenten is de vraag voorgelegd welk type mensen initiatief nemen of zouden moeten nemen om een dergelijke organisatie te ontwikkelen. Genoemde voorwaarden zijn onder meer dat deze initiatiefnemers beschikken over organisatorisch en ondernemend vermogen. Sommige vertegenwoordigers geven mee dat initiatieven voort zouden kunnen bouwen op reeds aanwezige lokale netwerken, zoals een ondernemersvereniging. Hieronder een overzicht van de ideeën omtrent dit onderwerp van verschillende vertegenwoordigers:

De vertegenwoordiger van de afdeling economische zaken van de gemeente Stadskanaal stelt als voorwaarde voor burgerinitiatieven dat er "*een soort Gideonsbende*" dient op te staan. Vaak zijn deze meer ondernemende mensen niet oorspronkelijk afkomstig uit de regio. Zij zijn vaak "*vrijdenkend en hoogopgeleid*". De beleidsmedewerker sociaal domein van de gemeente Menterwolde ziet de mensen die in staat zijn om zichzelf te organiseren en in te zetten voor een gemeenschappelijk belang als mensen met organisatietalent, en met contacten buiten de regio. Zij stelt dat een belangrijke factor voor het genereren van draagvlak is de voorwaarde of mensen elkaar kennen. De vertegenwoordiger van de gemeente Appingedam stelt dat de meeste burgerinitiatieven worden ontplooid door een groep mensen die "*in ieder geval bovengemiddeld betrokken zijn bij de stad*". Programmamanager Wijkgericht Werken van de gemeenten Pekela en Veendam stelt dat de coöperatieve initiatieven bij hem bekend worden geleid door mensen die actief zijn binnen een dorp. Op de vraag of iedereen een coöperatie op zou kunnen zetten antwoordt hij dat hier wel een aantal basisvaardigheden bij komt kijken, maar dat dit door het gros van de mensen gedaan zou kunnen worden. Bovenstaande uitspraken komen overeen met de eisen zoals die aan de coöperatief ondernemer worden gesteld volgens de gebruikte literatuur (Uitermark, 2015), namelijk een hoger opleidingsniveau en organisatorische capaciteiten.

De medewerker van Eemsdelta/EZ stelt dat initiatief voor sociaal ondernemerschap vanuit ondernemers zelf dient te komen. Mensen met zowel hart voor de regio en ondernemerszin hebben in zijn ogen de grootste kans van slagen als sociaal ondernemer. Ook factoren zoals tijd, passie en energie, en de capaciteit om dit te weten te organiseren worden gezien als belangrijke factoren. Met de juiste ondernemerskwaliteiten en kennis en kunde zou iedereen volgens hem succesvol kunnen zijn. Deze genoemde voorwaarden voor de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap komen overeen met de eisen opgenomen in de gebruikte literatuur, aangezien aan Mair & Noboa's (2006) voorwaarden van *perceived desirability* ("hart voor de regio") en *perceived feasibility* ("tijd, passie en energie") hier worden uitgelicht.

Wat kunnen Krimpgemeenten Coöperatieve Initiatieven bieden?

Voor dit onderzoek is tevens aan vertegenwoordigers van gemeenten gevraagd wat zij coöperatieve initiatieven zouden kunnen bieden om te helpen bij hun ontwikkeling. De analyse van de interviews met de verschillende betrokkenen heeft geleid tot de distillatie van een vijftal manieren waarop overheden coöperatieve initiatieven kunnen stimuleren of helpen in hun ontwikkeling: Financiering, Netwerken (mensen met elkaar in contact brengen), Huisvesting, Bewustwording (van de eigen verantwoordelijkheden van burgers) en Onderwijs (ondernemersgeest kweken en advies geven). Veel gemeenten vatten deze en andere manieren van steun onder de noemer Faciliteren. Bijna elke gemeentevertegenwoordiger dicht de gemeente een faciliterende rol toe ten opzichte van coöperatieve- en burgerinitiatieven. Hieronder een overzicht hoe gemeenten ondernemende initiatieven vanuit de bevolking kunnen stimuleren.

Onderwijs

De factor onderwijs houdt in dat gemeenten proberen om hun inwoners ondernemender te maken door een ondernemersgeest te kweken, en door hen professioneel advies te geven. Het leeuwendeel van de geïnterviewde gemeentevertegenwoordigers stelt dat hun organisatie bereid is om mensen te voorzien van professioneel advies wanneer zij hier behoefte aan hebben (Interviews medewerkers gemeente Stadskanaal; Vlagtwedde & Bellingwedde). Zo omschrijft de medewerker van Eemsdelta/EZ zijn organisatie als “een soort bedrijfsloket”. Ook de vertegenwoordigers van de gemeenten Pekela & Veendam stellen dat zij begeleiding en ondersteuning bieden aan initiatieven. De factor Onderwijs hangt sterk samen met de factoren Netwerken en Bewustwording, aangezien het bij alle factoren draait op het voorzien van informatie aan inwoners van gemeenten.

Financiering

De meeste gemeentevertegenwoordigers stellen dat zij in staat zijn om mensen te helpen met het zoeken naar financiering voor hun initiatief. Zo wijzen gemeentelijke organisaties mensen bijvoorbeeld op subsidiemogelijkheden van het Economic Board Groningen (EBG), het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) en de Noordelijke OntwikkelingsMaatschappij (NOM) (Interview medewerker Eemsdelta/EZ). Daarnaast noemt de medewerker van de gemeente Menterwolde als mogelijke financieringsbronnen de Gezond in de Stad (GIDS-)gelden, krimpgelden en provinciale leefbaarheidsfondsen. Gemeenten zelf dragen niet snel financieel bij aan initiatieven, tenzij het ontwikkeling van structurele aard betreft (Interviews vertegenwoordigers gemeente Appingedam; Stadskanaal; Vlagtwedde & Bellingwedde; Bellingwedde).

Netwerken

Ongeveer de helft van de geïnterviewde gemeentevertegenwoordigers geeft aan dat hun gemeenten investeren in het versterken van de relatie tussen de inwoners en henzelf, door bijvoorbeeld aansluiting te zoeken bij de bewoners met een opbouwwerker (Interview medewerker gemeente Menterwolde). De gemeenten Vlagtwedde en Bellingwedde probeert mensen met elkaar te verbinden door het organiseren van netwerkbijeenkomsten.

Daarnaast zorgen gemeenten er tevens voor dat initiatiefnemers met de juiste professionals in contact komen, wanneer zij hier behoefte aan hebben. Zo stellen de programmamanager Wijkgericht Werken van de gemeenten Veendam en Pekela en de medewerker van Eemsdelta/EZ dat hun organisaties mensen kunnen ondersteunen bij het vinden van de juiste contacten.

Bewustwording

Als een van de weinige respondenten noemt de vertegenwoordiger van de gemeente Appingedam uitdrukkelijk dat deze gemeente haar inwoners wil doen inzien dat zij zelf ook veel voor elkaar kunnen krijgen, zonder hulp van de gemeente. De gemeente Appingedam stimuleert dit door tijdens één op één-gesprekken de vraag te stellen wat de burger of zijn omgeving zélf kan doen:

“Als je die vragen stelt, moedig je ook aan dat mensen in beweging komen [...] (Interview vertegenwoordiger gemeente Appingedam).

Huisvesting

Enkele vertegenwoordigers geven aan dat hun gemeente initiatieven wil ondersteunen door het aanbieden van huisvesting. Zowel de vertegenwoordiger van de gemeente Appingedam als de vertegenwoordigers van de gemeenten Veendam en Pekela noemen deze mogelijkheid om initiatieven vanuit de gemeente te steunen in hun ontwikkeling.

Uitdagingen omtrent Coöperatief Ondernemerschap binnen Krimpgemeenten

Bij het vragen naar de kansen voor coöperatief ondernemerschap, sociaal ondernemerschap en burgerinitiatief, dienen zich verscheidene uitdagingen aan voor de toekomst. Zo ervaren meerdere gemeentevertegenwoordigers het zo dat burgers nog een te afwachtende houding aannemen: er heerst een gebrek aan ondernemende kwaliteiten onder inwoners van de gemeente, moeite van de gemeente als organisatie om zich in deze nieuwe rol te schikken en aardbevingsproblematiek. Hieronder een overzicht van uitdagingen die door de verschillende gemeentevertegenwoordigers worden genoemd.

Nieuwe Rol van Burgers en Gebrek Organisatorische Capaciteiten

De vertegenwoordiger van de afdeling economische zaken van de gemeente Stadskanaal is van mening dat er meer initiatief vanuit de burgers mag komen. Nu is het vaak nog zo dat mensen direct kijken naar de gemeente wanneer zij een probleem ervaren. Daarvoor *“is een soort cultuuromslag nodig”*. Deze houding is typerend voor de houding van mensen in Oost-Groningen van de afgelopen decennia volgens hem, aangezien het jarenlang de gewoonte is geweest dat de gemeente optrad als een soort vangnet. Dat er nog weinig burgerinitiatieven ontstaan binnen de gemeente Stadskanaal valt te wijten aan de onbekendheid van de mogelijkheden bij de burgers, aldus de vertegenwoordiger van de afdeling economische zaken van de gemeente Stadskanaal. Dezelfde houding wordt door de beleidsmedewerker sociaal domein van de gemeente Menterwolde ervaren: *“Het was tot voor kort nog: Ja, maar dat regelt de gemeente toch voor mij?”*. De weinig initiatieven met een verdienmodel in deze gemeente zijn nog weinig professioneel, en lage inkomens zijn een drempel voor mensen om te gaan investeren.

De medewerker van Eemsdelta/EZ geeft aan dat een aanjager van een initiatief soms geen ondernemer is, waardoor deze er geen vervolgstap aan kan geven. Daarnaast stelt hij dat het aanvragen van een subsidie een ingewikkeld proces kan zijn, met de nodige verplichtingen. Om menselijk kapitaal hiervoor in dienst te krijgen, kan aanspraak worden gemaakt op een KEI-[Kennis en Innovatie]subsidie waarmee je hoogopgeleide mensen naar je onderneming kunt halen. Een andere optie hiervoor is het aanvragen van een VEEF [Voucher Externe Expertise Financiering], verstrekt door het EBG.

Uitdagingen bij Gemeentelijke Organisaties

Niet alleen wat betreft inwoners van gemeenten worden uitdagingen onderscheiden. Zo hebben gemeentelijke organisaties soms beurtelings moeite om zich aan te passen aan de multisectoriële initiatieven vanuit de gemeenschap. Zo is gemeente De Marne tegenwoordig aan het leren om te kunnen werken met multisectoriële initiatieven zoals coöperatie Kloosterburen: de gemeente zelf is sectoraal georganiseerd. Een ander probleem dat zich voor kan doen is dat gemeentelijke organisaties een ander jargon en een andere werkwijze hebben dan burgerinitiatieven, waardoor zij langs elkaar heen kunnen werken. Dit wordt ook genoemd door de beleidsontwikkelaar economische zaken van de gemeenten Vlagtwedde en Bellingwedde: *“Sowieso zit er een verschil tussen communicatie van ambtenaren en inwoners”*. De vertegenwoordiger van de gemeente Appingedam stelt dat het voor gemeenten lastig is om de regie over te laten aan burgers, aangezien men binnen de organisatie dingen *“100 jaar op een bepaalde manier heeft gedaan”*. Niet

elke afdeling binnen de gemeentelijke organisatie is enthousiast over de trend naar actief burgerschap.

Opvallend aan gemeente De Marne is dat zij zich aan wil passen aan de vaak multisectoriële vragen en initiatieven van haar burgers. Daartoe heeft zij de afdeling Ontwikkeling & Projecten opgezet, om deze vraagstukken effectiever aan te kunnen pakken: *“We proberen de organisatie om te vormen, zodat de sensitiviteit naar buiten toe anders is”*. De beleidsmedewerker krimp en leefbaarheid van De Marne toont middels een afbeelding aan dat gemeente De Marne actief haar eigen rol tegenover de burger aan het herijken is, opgenomen in bijlage 5.

Uitdagingen door Aardbevingsproblematiek

De vertegenwoordiger van de gemeente Appingedam noemt dat de aardbevingsproblematiek in onder meer de gemeenten Appingedam en Loppersum een afwachtende houding van burgers in de hand werkt. Zo wordt de NAM aangekeken op de aangerichte schade, en verwachten burgers van de NAM dat zij deze problemen op moeten lossen. Dit gaat moeilijk met het verlangen van een actieve en ondernemende rol van de burger: *“Er is behoorlijke boosheid binnen de samenleving. Dan is het lastig om vanuit maatschappelijk belang het anders te organiseren binnen de gemeente. Want dan heeft dit [bevingsproblematiek] af en toe de boventoon”*.

Resumerend: Coöperatief Ondernemerschap in Krimpregio's volgens Overheden

Huidige Ontwikkeling Coöperatief Ondernemerschap in Krimpregio's

Binnen bestaande beleidsdocumenten speelt coöperatief ondernemerschap binnen de provincie Groningen en de onderscheiden krimp gemeenten slechts een bescheiden rol. Dit strookt met de bestaande coöperatieve beweging in de krimpregio's van Groningen, aangezien gemeentevertegenwoordigers slechts in beperkte mate bekend zijn met coöperaties binnen hun gemeente.

Regionale Verschillen omtrent Organisatorisch Vermogen

Uit de gesprekken met de gemeentevertegenwoordigers blijkt dat een voorzichtige scheidslijn kan worden getrokken wat betreft de organisatiekracht van de inwoners van Noord- en Oost-Groningen, waarbij Noord-Groningen wordt geassocieerd met een sterkere organisatiekracht. Het EBG draagt bij aan de ontwikkeling van het ondernemersklimaat in Noord-Groningen. Over het algemeen wordt een coöperatief initiatief het eerst verwacht van mensen die bovengemiddeld betrokken zijn bij hun omgeving, en die daarbovenop beschikken over organisatorisch en ondernemend talent.

Kansen voor Coöperatieve Ontwikkeling in Krimpregio's

Uit de interviews met de vertegenwoordigers van krimpregio's blijkt dat gemeenten coöperatieve initiatieven op vijf manieren kunnen steunen bij hun ontwikkeling: door mogelijkheden voor Onderwijs, Financiering, Netwerken, Bewustwording en Huisvesting aan te bieden. Dit wordt gevangen onder de noemer Faciliteren. Het verschilt per gemeente welke diensten zij aanbieden, hier is geen regionaal patroon in te herkennen.

Uitdagingen voor Coöperatieve Ontwikkeling in Krimpregio's

Een drietal uitdagingen voor de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap in krimpregio's kan worden onderscheiden: burgers dienen zich bewuster te worden van hun eigen verantwoordelijkheid en capaciteiten om het heft in eigen handen te nemen; gemeenten dienen te leren om te gaan met de proactievare burger, en aardbevingsproblematiek werkt een afwachtende rol van burgers in de hand. Dit is in lijn met de theoretische discussie, waarin wordt gesteld dat planningsstrategieën in relatie met burgerinitiatieven en actief burgerschap tot op heden nog ernstig onderontwikkeld zijn (Boonstra, 2015).

4.2.3 – Lessen van Professionals omtrent Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap

Naast de betrokken overheidsinstanties en de coöperatieve initiatiefnemers zelf vallen ten derde enkele onafhankelijke professionals te onderscheiden als partij die ervaringen heeft met coöperatief ondernemerschap. Uit de gebruikte theorie en ervaringen van gemeentevertegenwoordigers is duidelijk geworden dat coöperatief en sociaal ondernemerschap dicht bij elkaar liggen. Daarom zijn naast een professional op het gebied van de ontwikkeling van coöperatieve initiatieven en een consultant met brede ervaring omtrent burgerinitiatief en coöperatieve organisatie, ook een onderzoeker en ondernemer op het gebied van sociaal ondernemerschap geïnterviewd om de analyse te completeren. Deze professional, consultant, onderzoeker en sociaal ondernemer is gevraagd naar hun ervaringen, trends, visie en kansen voor de toekomst wat betreft de rol van coöperatief en sociaal ondernemerschap in krimpregio's in Groningen.

Ervaringen, Trends en Lessen van Professionals

Huidige Ontwikkeling Sociaal en Coöperatief Ondernemerschap in Groningen

In lijn met de eerdere bevindingen, geven ook de verschillende professionals aan dat de coöperatieve beweging binnen de provincie Groningen van bescheiden omvang is. De onderzoeker naar sociaal ondernemerschap geeft aan dat de provincie Groningen tegenwoordig ongeveer zestig bedrijven kent die min of meer kunnen worden aangemerkt als sociale onderneming. Het merendeel hiervan bevindt zich in de stad Groningen. Twintig daarvan stellen daadwerkelijk de sociale missie voorop. Die zijn er volgens de onderzoeker in eerste instantie om een maatschappelijk probleem op te lossen, en daar zoeken ze een businessmodel bij. De onderzoeker stelt dat het onjuist is om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) tot sociaal ondernemerschap te rekenen, omdat hierbij sociale doelstellingen niet voorop staan.

De professional coöperatieve initiatieven heeft veel ervaring met coöperaties met een sociale doelstelling. Conform de bevindingen van de theorie en de antwoorden van de geïnterviewde coöperatieve ondernemers stelt ook deze professional dat veel coöperaties drijven op mensen die al lang gewerkt hebben en veel ervaring hebben. Dit zijn vitale ouderen, *'het nieuwe goud van de samenleving'*.

De geïnterviewde sociaal ondernemer heeft veel gehoord over coöperatief ondernemerschap, maar ziet nog niet het voordeel van deze organisatiestructuur. Hij ziet geen voordeel in het gedeelde eigenaarschap, en denkt dat dit een risico is voor de slagvaardigheid van de onderneming: *"Volgens mij is dat heel veel ballast wat je in zo'n bedrijf giet, wat eigenlijk helemaal niet nodig is"*.

Deze antwoorden bevestigen de eerdere bevindingen dat coöperatief ondernemerschap zich nog beperkt heeft ontwikkeld in Groningen. Daarnaast maakt het antwoord van de sociaal ondernemer duidelijk dat de coöperatieve organisatievorm een model is dat moet passen bij de gewenste organisatiecultuur van een initiatiefnemer.

Voorwaarden voor Ontwikkeling Coöperatief Initiatief

Binnen het theoretisch kader is vastgesteld dat initiatiefnemers, organisatorisch vermogen, een collectieve behoefte en draagvlak de voornaamste voorwaarden zijn voor de ontwikkeling van een coöperatief initiatief. De ervaringen van de professional coöperatieve initiatieven bevestigen het belang van deze randvoorwaarden. Zij stelt dat draagvlak als een van de voornaamste voorwaarden voor levensvatbaarheid van een coöperatief initiatief. Daarnaast bevestigt zij ook de noodzaak van organisatorisch vermogen, door te stellen dat het voor initiatieven verstandig is om externe expertise in te schakelen bij het ontwikkelen van een coöperatie wanneer de initiatiefnemers hier niet over beschikken.

Stappen voor het Ontwikkelen van een Coöperatieve Onderneming

De professional coöperatieve initiatieven ziet dat veel coöperaties ontstaan vanuit burgerinitiatieven. Zij onderscheidt vijf stappen voor het oprichten van een coöperatie, zie figuur 7.



Figuur 7 - Vijfstappenplan Coöperatief Ondernemen (Bolding, s.d., p.5).

Deze vijf stappen hebben een sterke overeenkomst met de voorwaarden onderscheiden voor de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap in het theoretisch kader. Deze zijn deels terug te vinden in figuur 7, waarbij de initiatiefnemers kunnen worden teruggezien in stap 1; organisatorisch vermogen niet expliciet wordt genoemd; en draagvlak en een collectieve behoefte verband houden met stappen 2 en 3. Waar het model van Bolding (2017) verschilt met het theoretisch kader, is dat hier de zoektocht naar het verdienmodel apart wordt benoemd. Dat de vergelijking niet sluitend is, valt te verklaren vanuit het feit dat het theoretisch kader voorwaarden voor coöperatief ondernemerschap behandelt, terwijl figuur 7 betrekking heeft op stappen binnen een groeiproces. Het vaststellen van een geschikt verdienmodel is desondanks een belangrijke aanvulling op de in het theoretisch kader vastgestelde voorwaarden voor de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap.

Belang van Bepaling van Verdienmodel voor Ontwikkeling Coöperatieve Initiatieven

De bepaling dat een burgerinitiatiefgroep over het verdienmodel van hun beweging dient na te denken, is een essentiële toevoeging aan het conceptueel model. De daarin genoemde voorwaarden voor ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap (initiatiefnemers, collectieve behoefte, organisatorisch vermogen en draagvlak) zijn namelijk ook relevant voor de ontwikkeling van andere organisatievormen, zoals reguliere ondernemingen. Voordat een organisatie verder wordt ontwikkeld, dient te worden vastgesteld of de coöperatieve werkwijze hier het best bij past.

De professional benadrukt hierbij dat de coöperatieve organisatiestructuur geen doel op zich dient te zijn, maar eerder een middel om een doel te bereiken. Het is van de wensen van de mensen afhankelijk of een verdienmodel past bij het willen realiseren van doelen. Zo heeft een verenigingsvorm zoals een voetbalclub geen profijt van een coöperatieve organisatiestructuur, terwijl dit juist wel goed past bij een zorginitiatief zoals coöperatie Kloosterburen. "Er zijn wel eens bewonersgroepen, die komen bij mij en zeggen: "We willen een coöperatie, want het is hot, en dan hoor je erbij", maar voor sommige dingen is het echt onzinnig om daar een coöperatieve onderneming van te maken" (Professional Coöperatieve initiatieven).

De professional omschrijft de coöperatie als een bijzonder soort vereniging waarin de leden het met elkaar voor het zeggen hebben. *“Het is een organisatievorm die echt is voor bewoners die een soort van bedrijf met elkaar willen beginnen”* (Professional Coöperatieve initiatieven). Een belangrijke basis voor coöperatief ondernemerschap is wederkerigheid onder de leden volgens de professional. Daarom dienen initiatiefnemers, met name bij sociale coöperaties, deelnemers ook te vragen naar wat zij zelf bij zouden kunnen dragen aan de coöperatie. De professional noemt het initiatief voor dorpscoöperatie Grijpskerk als voorbeeld, waar iets van 300 mensen ongeveer 1000 vormen van hulp en diensten aan elkaar hebben aangeboden. Zij stelt dat er ontzettend veel mensen zijn die iets voor een ander willen doen, dit beperkt zich niet enkel tot Grijpskerk.

Kansen, Visies en Uitdagingen voor Coöperatief Groningen in de Toekomst

De geïnterviewde professionals houden er verschillende visies op na wat betreft de kansen voor de ontwikkeling van de coöperatieve beweging in Groningen in de toekomst. Naast kansen voor coöperatief ondernemerschap, worden ook vergelijkbare kansen gezien voor sociaal ondernemerschap in Groningen. De geïnterviewde onderzoeker voorziet kansen voor sociaal ondernemerschap in Groningen, omdat er volgens hem *“een bepaalde mate van ‘noaberschap’ heerst”*. Sociaal ondernemerschap zou zich volgens hem beter kunnen ontwikkelen door hiervoor een platform op te richten om te zorgen voor kennisdeling, en om de marktpositie te versterken. Voor overheden ziet de onderzoeker hierbij een rol als facilitator weggelegd. Dat betekent deels ook *management by getting out of the way*. Ook als inkoper kan de overheid een belangrijke partner zijn.

De professional coöperatieve initiatieven legt de nadruk meer op sociale coöperatieve initiatieven, zoals dorpscoöperaties. Zij stelt dat deze coöperaties *“een goudmijn voor een WMO-loket”* kunnen zijn. De geïnterviewde consultant ziet net als de professional coöperatieve initiatieven kansen voor de ontwikkeling van de coöperatieve beweging in krimpregio's in Groningen. Volgens hem kan coöperatief ondernemerschap van betekenis zijn voor krimpregio's zoals Oost-Groningen door onder meer het genereren van werkgelegenheid, maar is het nog niet *‘hip’*. Deze visie is meer economisch van aard.

Waar de professional coöperatieve initiatieven een lokaal-sociale rol voor coöperaties voorziet, heeft de consultant eerder een economische rol voor coöperaties voor ogen, op een provinciaal schaalniveau. De consultant vindt dat een coöperatie niet dient te worden beschouwd als een burgerparticipatie-initiatief, aangezien een dergelijke opzet te zwak van aard is volgens hem. Eerder dient het te worden beschouwd als een zware onderneming, geleid door enkele heel slimme mensen. Dit zou een soort denktank moeten worden, bestaand uit ondernemers, vooruitstrevende burgers en mensen van de overheid/politiek, aldus de consultant. Hij houdt hierbij het sterk ontwikkelde voorbeeld van Mondragón in zijn achterhoofd ter vergelijking.

In lijn met deze gedachtegang stelt hij dat een groot deel van de inwoners van Groningen werknemer van deze grote coöperatie zou moeten zijn. Om draagvlak van deze groep te krijgen, dient volgens de professional ingespeeld te worden op het sentiment van mensen, waardoor zij ook bereid zijn om geldelijk bij te dragen aan deze onderneming. Hij vergelijkt het met het sentiment dat wordt ervaren bij de supporters van FC Groningen: *“Misschien moet het wel de coöperatie FC Groningen heten! Maar in ieder geval, dat sentiment moet erin zitten!”*

Uitdagingen voor Ontwikkeling Coöperatief Ondernemerschap

De consultant onderscheidt twee voornaamste uitdagingen die een coöperatief ingerichte regio Groningen in de weg staan. Ten eerste stelt hij dat Noord- en Oost-Groningen beschikken over een lage organisatiekracht. In lijn hiermee stelt de professional coöperatieve initiatieven dat initiatiefnemers dienen te vermijden te snel van start te gaan, omdat in deze gevallen het benodigde draagvlak nog niet is gecreëerd.

COÖPERATIEF GRONINGEN

Ten tweede, stelt de consultant, zal moeten worden bewerkstelligd dat de denkwijze over hoe onze maatschappij is georganiseerd, veranderen. De coöperatieve gedachte staat namelijk haaks op de huidige sectoraal georganiseerde maatschappij. Uiteindelijk moet de *mindset* in de regio veranderen, waardoor men in gaat zien dat de integrale coöperatieve organisatievorm realiseerbaar is. *“Met geloof zijn kathedralen gebouwd!”*.

De onderzoeker voegt hieraan toe dat sociaal ondernemerschap vaak slechts door individuen binnen gemeentelijke organisaties wordt gestimuleerd, zogenoemde intrapreneurs. Zij ondervinden binnen hun afdelingen vaak *“... een bepaalde kritische houding.”*, wat de ontwikkeling van zowel sociaal als coöperatief ondernemerschap vanuit overheden bemoeilijkt.

Hoofdstuk 5 – Conclusies

Dit onderzoek richt zich op de mogelijke bijdrage die coöperatief ondernemerschap kan leveren aan het verbeteren van de leefbaarheid van rurale krimpregio's. In dit afsluitende hoofdstuk worden daartoe de drie nog onbeantwoorde deelvragen (4,5,6) en de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord, waarbij de uit de praktijk opgedane kennis wordt afgezet tegen het eerder opgestelde theoretisch kader. Daarnaast wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en de verkregen data. Tot slot wordt ingegaan op de bijdrage die dit onderzoek heeft geleverd aan bestaande wetenschappelijke theorie en kennis in de praktijk.

5.1 – Beantwoorden Deelvragen

5.1.1 – Beantwoorden Deelvraag 4: Wat is de aard van best practice-voorbeeld

Mondragón en welke factoren liggen ten grondslag aan haar succesvolle ontwikkeling?

De MCC staat bekend als 's werelds best ontwikkelde federatie van coöperaties. Waar zij initieel Mondragón en haar directe omgeving voorzag in werkgelegenheid, biedt zij de regio tegenwoordig ook sociale voorzieningen. Uiteindelijk heeft de MCC gezorgd dat het voormalig gemarginaliseerde gebied rondom Mondragón zich na verloop van tijd zowel in sociaal als economisch opzicht sterk heeft ontwikkeld. Vanwege haar coöperatieve karakter wordt de organisatie beheerd door haar leden, en heeft zij een sterke binding met haar omgeving.

Binnen het theoretisch kader is vastgesteld dat initiatiefnemers, organisatorisch vermogen, een collectieve behoefte en draagvlak voorname voorwaarden zijn voor het ontwikkelen van coöperatieve ondernemingen. Onderzoek toont aan dat de MCC over elk van deze ingrediënten beschikte te tijde van haar oprichting en vroege ontwikkeling.

Wat in het theoretisch kader buiten beschouwing is gelaten, maar tevens van belang is voor de groei en ontwikkeling van de MCC, is het ontwikkelen van de aanvullende instituties die bijdragen aan de duurzame groei van het netwerk van coöperaties van de MCC. Dit draagt niet alleen bij aan de professionalisering van het ondernemerschap van de MCC, maar zorgt er tevens voor dat het coöperatieve gedachtegoed nauw verweven wordt met de gemeenschap waarin zij opereert, en dat zij zich meer kon toeleveren op regionale sociaaleconomische ontwikkeling.

5.1.2 – Beantwoorden Deelvraag 5: Welke kansen en uitdagingen zijn te onderscheiden bij het vertalen van coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón (Spanje) naar de context van een krimpregio zoals Groningen?

Het is een bijzonder lastige opgave om enerzijds Mondragón van de jaren '50 van de vorige eeuw en anderzijds de krimpgebieden in de provincie Groningen tegenwoordig met elkaar te vergelijken. Allereerst heeft men te maken met een andere tijdsgeschiedenis. Ook in cultureel opzicht verschillen Mondragón en Groningen. Het Baskische Mondragón beschikte in ieder geval in het begin van haar ontwikkeling over een sterk gevoel van nationalisme, en zette zich af tegen de nationale overheid, terwijl dit hooguit in beperkte mate het geval is in Groningen. Dit blijkt ook uit de voor dit onderzoek afgenomen interviews. Daarnaast had het naoorlogse Mondragón te kampen met schaarste en een sociale crisis, terwijl hiervan geen sprake is in de hedendaagse context van de krimpregio's van Groningen.

Naast de vele verschillen tussen Mondragón en Groningen zijn er ook overeenkomsten te vinden tussen beide gebieden. Zo is in beide gebieden de coöperatieve beweging gegroeid door dezelfde redenen: een zich terugtrekkende overheid en een relatief zwak economisch klimaat, gekenmerkt door verdwijnende voorzieningen. Daarnaast is de MCC sinds haar oprichting lokaal eigendom, en wordt zij lokaal bestuurd. Tot slot gaat het bij beide onderzoeksgebieden om een omgeving met een ruraal karakter. In dit opzicht kan de vergelijking worden gemaakt met bestaande coöperatieve initiatieven van Groningen, afgaande op de interviews met de coöperatieve

ondernemers. Daarnaast rusten zowel de coöperatieve initiatieven in Mondragón als die in Groningen op gemeenschapszin en wederkerigheid tussen mensen. Gemeentelijke overheden geven aan dat zij dergelijke initiatieven op verschillende manieren willen en kunnen faciliteren.

Het is een te grote stap om de provincie Groningen in één keer in te richten naar het voorbeeld van Mondragón. Enerzijds dient het coöperatieve organisatiemodel voort te vloeien uit een collectieve behoefte van onderaf, en anderzijds zijn overheden en veel bedrijven niet ingesteld op de meer multisectoriële benadering van coöperaties, wat ook terugkwam in verscheidene interviews. Zo kostte het coöperatie Kloosterburen en de gemeente veel moeite om uit te vinden hoe zij zich tot elkaar dienden te verhouden. Dit maakt het direct zoeken naar een coöperatie met een groter dan lokaal schaalniveau een riskante onderneming.

5.1.3 – Beantwoorden Deelvraag 6: Welke lessen kunnen worden geleerd van ervaringen van hedendaags coöperatief ondernemerschap binnen de provincie Groningen?

Deze deelvraag gaat in op de ervaringen met coöperaties in Groningen van de geïnterviewde respondenten van dit onderzoek. Hierbij wordt verder ingegaan op de aard van coöperaties, en de veranderende rollen van burgers en overheden wanneer het gaat om coöperatieve ontwikkeling.

Lessen van Coöperatief Ondernemerschap binnen Groningen

Coöperatief ondernemerschap heeft binnen Groningen vaak het karakter van een burgerinitiatief, waarbij burgers samen willen voorzien in een collectief ervaren gebrek in de leefomgeving, en waarvoor een ondernemingsvorm gebruikt wordt. In het theoretisch kader zijn de voorwaarden voor het ontwikkelen van een coöperatie vastgesteld. Verscheidene interviews bevestigen deze voorwaarden, en voegen hieraan toe dat de coöperatieve organisatievorm een middel is, en geen doel op zichzelf. De praktijkvoorbeelden leren dat coöperaties in vele vormen tot uiting komen. Uit de interviews met coöperatieve ondernemers en professionals blijkt dat er een scheidslijn bestaat tussen coöperaties met sociale en economische doeleinden, al zijn er mogelijkheden om beide doeleinden met elkaar te verbinden, getuige de toekomstplannen van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier.

Een groot deel van de respondenten stelt dat coöperaties dienen te worden gedragen door relatief oudere mensen met een brede organisatorische ervaring en/of bovengemiddeld opleidingsniveau, zoals ook vastgesteld in het theoretisch kader (Uitermark, 2015). Tot slot tonen de praktijkvoorbeelden dat coöperaties vaak lokaal van aard zijn. Coöperatief ondernemerschap heeft binnen Groningen doorgaans het karakter van een burgerinitiatief, waarbij burgers samen willen voorzien in een collectief ervaren gebrek in de leefomgeving, en waarvoor een ondernemingsvorm gebruikt wordt. Zowel experts als coöperatieve ondernemers zien coöperaties als kansrijke vormen van lokale zelfhulp binnen gemeenschappen, voornamelijk gebaseerd op lokale onderlinge wederkerigheid en gericht op het verbeteren van de leefbaarheid.

5.2 – Beantwoorden Hoofdvraag

In deze paragraaf wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord:

“Wat zijn de mogelijke kansen en uitdagingen voor coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón (Spanje), voor het versterken van de leefbaarheid van krimpregio’s zoals Noordoost Groningen?”

Het antwoord op deelvraag 4 heeft aangetoond dat het vergelijken van de coöperatieve beweging in Mondragón en Groningen een complexe opgave is. Desondanks kunnen verscheidene stimulerende factoren en uitdagingen worden onderscheiden wanneer de vraag gesteld wordt

hoe coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón kan worden ingezet om de leefbaarheid van krimpregio's zoals Noordoost Groningen te versterken. Eerst worden hier de verschillende onderscheiden stimulerende factoren en uitdagingen onderscheiden, waarna de hoofdvraag sluitend wordt beantwoord.

Uitdagingen voor Coöperatieve Initiatieven

Een groot risico voor coöperatieve initiatieven is dat zij draagvlak kunnen verliezen, wat hun bestaansrecht bedreigt. Tevens kunnen zij moeite hebben met het vinden van financiering voor hun initiatief. Voor beide uitdagingen geldt dat hiervoor professionele ondersteuning in de hand kan worden genomen. Ten derde krijgen coöperatieve initiatieven niet altijd de bewegingsvrijheid van overheden om zichzelf te ontwikkelen.

Uitdagingen voor Overheden

Overheden krijgen te maken met verscheidene uitdagingen wanneer zij coöperatief ondernemerschap willen bevorderen. Zo ervaren zij dat zij burgers bewust moeten maken van hun eigen verantwoordelijkheid wanneer zij iets voor elkaar willen krijgen. Daarnaast bestaat het idee dat niet elke gemeente over evenveel organisatorische capaciteiten beschikt. Ook is het zo dat binnen gemeentelijke organisaties coöperatief en/of sociaal ondernemerschap nog beperkt wordt omarmd, omdat het om onbekende werkvormen gaat. Tot slot gaf een respondent aan dat de aardbevingsproblematiek een passieve houding van burgers in de hand werkt.

Kansen voor Coöperatief Ondernemerschap in Groningen

Naast uitdagingen kunnen ook veel stimulerende factoren worden onderscheiden die het coöperatief ondernemerschap zoals uitgevoerd in Mondragón kunnen bevorderen in krimpregio's zoals Noordoost Groningen. Waar het verdwijnen van draagvlak een groot risico is voor coöperaties, is de aanwezigheid hiervan van belang voor de ontwikkeling van coöperaties. Hetzelfde geldt voor organisatorisch vermogen.

Naast dat overheden coöperatieve ontwikkeling soms in de weg staan, geven overheden coöperatieve initiatieven tevens veel bewegingsruimte. Zo bestaat er in bescheiden mate beleid omtrent coöperatief ondernemerschap, en geven gemeentevertegenwoordigers aan dat zij coöperatieve initiatieven op veel manieren kunnen helpen door te faciliteren. Daarnaast draagt het EBG bij aan het bevorderen van het ondernemersklimaat in Noord-Groningen, wat ervoor kan zorgen dat coöperatief initiatief wordt aangewakkerd.

Ook nemen sommige respondenten aan dat coöperaties in de toekomst sneller kunnen worden ontwikkeld, omdat het wiel niet telkens opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Tot slot wordt door sommige respondenten aangenomen dat integraal coöperatief ondernemerschap een positieve bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van krimpregio's, aangezien een integrale ondernemingsvorm beter past bij dunbevolkte gebieden past dan sectoraal ingerichte ondernemingen.

Resumerend: Beantwoorden Hoofdvraag

Voorgaande resultaten doen blijken dan een maatschappelijk systeem dat in het teken staat van coöperatief ondernemerschap zoals in Mondragón, ver weg staat van de praktijk in de provincie Groningen. In Mondragón is deze beweging geleidelijk aan gegroeid, en het is niet meer dan aannemelijk dat dit ook in de provincie Groningen het geval zal moeten zijn. Een directe omschakeling naar een coöperatief ingerichte maatschappij zal voor velen een stap te ver zijn, aangezien op lokale schaal overheden al moeite hebben met deze multisectoriële benadering, als dit überhaupt al aanwezig is binnen gemeenten.

Desondanks bewijzen lokale coöperaties dat zij goed passen binnen de op handen zijnde transitie naar een 'participatiemaatschappij' en een 'doe-democratie'. Dit maak dat burgers zelf

verantwoordelijkheid dienen te nemen wat betreft het voorzien in de leefbaarheid. Dit onderzoek heeft zich daarbij vooral gericht op sociale en economische voorzieningen. Een organisatievorm die hier goed in kan voorzien is coöperatief ondernemerschap. Coöperatieve ondernemingen bewijzen te kunnen en willen voorzien in het versterken van de leefbaarheid van krimpgebieden. Burgercoöperaties zoals Kloosterburen kunnen als inspiratiebron dienen om de coöperatieven gedachte elders aan te wakkeren, terwijl meer supra-lokale coöperaties zoals de Gebiedscoöperatie Westerkwartier het voortouw nemen om de weg in te slaan naar coöperatief ondernemerschap op provinciaal niveau. Er zijn voldoende stimulerende factoren onderscheiden die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van coöperatief ondernemerschap in krimpregio's, van zowel overheden als professionals. Hoewel coöperatief ondernemerschap goed lijkt aan te sluiten op de sociale context van krimpregio's, is het niet uitgesloten dat zij ook relevant zijn voor niet-krimpregio's. Daarbij dient coöperatief ondernemerschap niet te worden gezien als doel op zich, maar eerder als mogelijk middel om sociale en/of economische doelstellingen te bereiken.

5.3 – Over de Bijdrage van dit Onderzoek

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan het beter inzichtelijk krijgen van de relatie tussen coöperatief ondernemerschap enerzijds, en leefbaarheidsniveau anderzijds. Deze paragraaf gaat in op hoe dit onderzoek bijdraagt aan bestaande wetenschappelijke theorie en kennis voor de praktijk.

Bijdrage voor Wetenschappelijke Theorie

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan het verkrijgen van meer kennis omtrent de relatie tussen verscheidene concepten. Zo is de conceptuele relatie tussen sociaal en coöperatief ondernemerschap verduidelijkt, en is de link gelegd tussen coöperatief ondernemerschap enerzijds en leefbaarheidsniveaus van krimpgebieden anderzijds. Deze directe relatie is voor zover bekend niet eerder onderzocht.

Daarnaast heeft dit onderzoek bijgedragen aan de bestaande planningstheorieën omtrent het verbeteren van de leefbaarheid van krimpregio's. Niet alleen is onderzoek gedaan naar de mogelijke kansen en bijdragen van coöperatief ondernemerschap voor krimpregio's, is beter inzichtelijk gemaakt over welke karaktereigenschappen potentiële coöperatieve ondernemers dienen te beschikken, zodat deze personen gericht kunnen worden benaderd.

Bijdrage voor Praktijk

Met dit onderzoek is vastgesteld dat coöperatief ondernemerschap een beweging is die gebaseerd is op de behoeften die opkomen vanuit de samenleving. Zij passen daarmee in de bestuurlijke trend richting een doe-democratie. Mensen die het heft in eigen handen willen nemen, dienen óf zelf over organisatorische kwaliteiten te beschikken, of de expertise van gemeenten en professionals in te schakelen bij het ontwikkelen van hun (coöperatieve) initiatief. Dit onderzoek heeft aangetoond dat hiervoor veel middelen beschikbaar zijn. Ook heeft dit onderzoek een bescheiden overzicht opgeleverd omtrent voorwaarden voor het ontwikkelen van een coöperatief initiatief, zoals het bewust nadenken over een geschikt verdienmodel.

Een suggestie voor overheden op korte termijn is om burgerinitiatief meer te stimuleren door burgers enerzijds te blijven wijzen op hun eigen verantwoordelijkheden en mogelijkheden binnen het publieke domein, en anderzijds door mensen concrete voorbeelden te geven hoe men het heft in eigen handen kan nemen. Bestaande coöperatieve initiatieven binnen de regio zijn daarvoor waardevolle voorbeelden.

5.4 – Discussie: Reflectie op het Onderzoeksproces

Methodologie en Dataverzameling

Het Belang van Context bij Onderzoek naar Krimp

In het theoretisch kader is geen aandacht geschonken aan de verschillende gradaties van het concept krimp. Dit onderzoek heeft zich in het kader van krimp beperkt tot de context van Nederland. Wanneer dezelfde indicatoren echter worden gebruikt in een internationale context, zoals bijvoorbeeld delen van het platteland van Japan, kan nauwelijks worden gesproken van krimp binnen Noord- en Oost-Groningen.

Onbekendheid van Coöperatief Ondernemerschap onder Respondenten

Het onderzoeksproces werd bemoeilijkt doordat veel geïnterviewden niet of weinig bekend waren met de inhoud van het begrip coöperatief ondernemerschap. Dit maakte dat bij sommige respondenten moest worden afgeweken van de vooraf opgestelde *interview guides*, door bijvoorbeeld te vragen naar de kansen voor burgerinitiatief binnen gemeenten in plaats van coöperaties. Enerzijds zorgde dit voor minder structuur, anderzijds werden de gesprekken hierdoor effectiever, doordat doorgevraagd kon worden naar zaken die buiten de vooraf opgestelde kaders waren opgenomen.

Zwakker Relatie Best Practice-Voorbeeld en Onderzoeksgebied

Een voornaam uitgangspunt voor dit onderzoek was het vooraf als *best practice*-voorbeeld geïdentificeerde coöperatieve systeem in Mondragón. Later in het onderzoeksproces bleek echter dat beide cases zich lastig met elkaar laten vergelijken, met name vanwege de grote onderlinge verschillen en de relatief beperkt beschikbare informatie aangaande de MCC en de sociaaleconomische status van haar omgeving aan het begin van haar ontwikkeling. Ondanks dat het onderzoek veel kansen en uitdagingen voor coöperatieve ontwikkeling in Groningen heeft vastgesteld, kunnen deze bevindingen niet goed worden afgezet tegen het voorbeeld van de MCC.

Ruimte voor Vervolgonderzoek

Hoewel veel vragen omtrent sociaal en coöperatief ondernemerschap en de relatie van deze begrippen tot leefbaarheidsniveaus van krimpregio's zijn beantwoord, bieden deze antwoorden tevens openingen voor vervolgonderzoek.

Het Belang van Ruraliteit voor Coöperatief Ondernemerschap

Ten eerste is dit onderzoek gericht op de kansen voor coöperatief ondernemerschap in krimpregio's, waarbij krimp doorgaans geassocieerd wordt met rurale gebieden. Op basis van de onderzoeksresultaten is er geen reden om aan te nemen dat coöperatief ondernemerschap enkel relevant is voor krimpregio's. Zo zagen meerdere geïnterviewden ook een rol voor coöperaties weggelegd in stedelijke gebieden. Het is de moeite waard om te onderzoeken of, en in hoeverre, de mate van ruraliteit van een gebied van invloed is op de effectiviteit van coöperatief ondernemerschap.

Het Belang van Zelforganisatie voor Coöperatief Ondernemerschap en Burgerinitiatief

Dit onderzoek heeft aangetoond dat het initiatief van coöperatief ondernemerschap bij de burger dient te liggen. Er wordt daarmee een beroep gedaan op het zelforganiserend vermogen van burgers. Desondanks gaven verscheidene gemeentevertegenwoordigers aan dat zij het zelforganiserend vermogen van hun inwoners niet bijzonder sterk achtten. Dit maakt dat er meer onderzoek nodig is naar hoe zelforganisatie van mensen kan worden bevorderd.

Welke factor beïnvloedt de ervaren leefbaarheid het sterkst?

Zowel het verdwijnen van voorzieningen, bevolkingskrimp en aardbevingsproblematiek zijn in dit onderzoek geïdentificeerd als factoren die de leefbaarheid in Noord- en Oost-Groningen negatief beïnvloeden. Voornamelijk het omgaan met verdwijnende voorzieningen is uiteindelijk

COÖPERATIEF GRONINGEN

onderzocht, met name vanwege het beschikbare voorbeeld uit Mondragón dat met het aanbieden van voorzieningen een krimpgedebied sterk heeft kunnen ontwikkelen. Het is echter ook mogelijk dat andere factoren dan verdwijnende voorzieningen sterker van invloed zijn op de waardering van de leefbaarheid. Het wordt daarom aanbevolen om hier verder onderzoek naar te verrichten, om de relevantie van onderzoek omtrent het verbeteren van leefbaarheidsniveaus in krimpregio's te versterken.

Literatuur

- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same Different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp.1-22.
- Bacq, C. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5), pp.373-403.
- Bacq, S., Hartog, S. & Hoogendoorn, B. (2016). Beyond the Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: An Empirical Research to Who They Are and What Drives Them, *Journal of Business Ethics*, 133(4), pp.703-718. Dordrecht: Springer Science + Business Media Dordrecht.
- Banaszak, I. (2008). Determinants of successful cooperation in agricultural markets: evidence from producer groups in Poland. In G. Hendrikse, M. Tuunanen, J. Winddsperger & G. Cliquet (Red.), *Strategy and Governance of Networks: Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances* (pp.27-46). Heidelberg: Physica Verlag.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), pp.544-559.
- Bradley, K. & Gelb, A. (1987). Cooperative Labour Relations: Mondragon's Response to Recession. *British Journal of Industrial Relations*, 25, pp.77-97.
- Becker, G.S., Murphy, K.M. & Tamura, R. (1990). Human Capital, Fertility, and Economic Growth. *Journal of Political Economy*, 98(5, part 2), pp.12-37.
- Birchall, J. (1997). *The international co-operative movement*. Oxford: Alden Press.
- Birchall, J. (2003). *Rediscovering the cooperative advantage: Poverty reduction through self-help*. Genève, Zwitserland: International Labour Office (ILO).
- Birchall, J. & Hammond Ketilson, L. (2009). *Resilience of the Cooperative Model in Times of Crisis*. Geneva: International Labour Office.
- Blaut, J.M. (1959). Microgeographic sampling. *Economic Geography*, 35, pp.79-88.
- Bock, B.B. (2016). *Leegte en Ruimte: Over bevolkingsdaling en leefbaarheid in Noord Nederland*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Bokhorst, M., Edelenbos, J., Koppenjan, J.F.M. & Oude Vrielink, M. (2015). Burgercooperaties. Speler of speelbal in de nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving. *Bestuurskunde*, 24 (2), 3-16.
- Bolding, F. (s.d.). *In 5 stappen, 5x een Goed verhaal: Coöperaties*. S.l: STAMM.
- Boonstra, B. (2015). *Planning strategies in an age of active citizenship: a post-structuralist agenda for self-organisation in spatial planning*. Groningen: InPlanning.
- Boschee, J. (2001). *The Social Enterprise Sourcebook*. Minneapolis: Northland Institute.
- Bosma, N., Stam, E. & Terjesen, S. (2016a). Advancing Public Policy for High-Growth, Female and Social Entrepreneurs. *Public Administration*, 72(2), pp.230-239.

Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S. & Kew, P. (2016b). *Global Entrepreneurship Monitor. Special Topic Report: Social Entrepreneurship*. London: Global Entrepreneurship Research Association.

Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. London: Sage.

Brown, L. (2002). *Planning at the interface of development and environment*. Paper presented at the international workshop 'Environmental quality and human well-being' in Utrecht, april 2002.

CAB (2011). *Leven in de leegte: leefbaarheid in Noord-Groningen anno 2010*. Groningen: CAB.

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2012). *Hoogste werkloosheid in Groningen*. Geraadpleegd op 26-02-2016 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3575-wm.htm> . Den Haag: CBS.

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2014). *Inkomen, arbeidsdeelname, opleidingsniveau, vermogen en sociale samenhang naar regio*. Geraadpleegd op 25-11-2016 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2014/43/inkomen-arbeidsdeelname-opleidingsniveau-vermogen-en-sociale-samenhang-naar-regio> . Den Haag: CBS.

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2015). *Werkloosheid naar regio*. Geraadpleegd op 26-02-2016 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/structuur-arbeidsmarkt/2015-werkloosheid-naar-regio-pub.htm>. Den Haag: CBS.

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2017a). *Arbeidsdeelname; kerncijfers provincie*. Geraadpleegd op 08-07-2017 via <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83523NED&D1=2,11-12&D2=0,5-16&D3=65,I&HDR=T,G2&STB=G1&VW=T> . Den Haag: CBS.

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2017b). *Regionale Kerncijfers Nederland*. Geraadpleegd op 06-09-2017 via <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=70072ned&D1=0&D2=88,102,109,142,183,223,281-282,298,347,384,416,436-437,446,503,534,545,582,604,617,661,674,726-727,756&D3=I&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T> .

CICOPA (2004). *World Standards of Social Cooperatives*. Brussel: CICOPA.

CICOPA (2014). *Cooperatives as Builders of Sustainable Development: applied to industrial, artisanal and service producers' cooperatives*. Brussel: CICOPA.

Clamp, C.A. (2003). Bureau The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives. *In the Mapping Co-operative Studies in the New Millennium congress*. Victoria, Canada: University of Victoria.

Clamp, C.A. & Alhamis, I. (2010). Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication. *The Journal of Entrepreneurship*, 19(2), pp. 149-177.

Clifford, N., French, S. & Valentine, G. (Red.) (2012). *Key Methods in Geography*. Tweede druk. London: Sage Publications Ltd.

Cope, M. (2010). Coding Transcripts and Diaries. In N. Clifford, S. French & G. Valentine (Eds.), *Key Methods in Geography* (pp.440-452). London: Sage Publications Ltd.

- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. & Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), pp.355-370.
- Curl, J. (2010). The Cooperative Movement in Century 21. *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture, and Action*, 4(1), pp. 12-29.
- Dam, F. van, Groot, C. de & verwest, F. (2006). *Krimp en ruimte: Bevolkingsafname, ruimtelijke gevolgen en beleid*. Rotterdam: NAI uitgevers; Den Haag: Ruimtelijk Planbureau.
- Dam, K.I.M. van, Dijk, J. van, Roo, G. de, Strijker, D., Veenstra, J.J. & Wissen, L.J.G. van (2009). *Regionale bevolkingskrimp en de stad Groningen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), pp. 411-424.
- Dees, J.G. (2001). *The meaning of Social Entrepreneurship*. Durham NC, USA: Fuqua School of Business – Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.
- Defourny, J. & Favreau, L. (1995). *Économie sociale et solidaire: les défis de l'emploi*. Gatineau, Canada: Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). *Conceptions of Social Enterprises in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). Social Cooperatives: When Social Enterprise meets the Cooperative Tradition. In *the Euricse – ICA International Conference "Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World"*. Venice, March 15-16. Venice: Euricse & ICA.
- Defourny, J. (2014). *From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory*. Liege, Belgium: HEC Management School and Centre for Social Economy & University of Liege.
- De Straat Milieu-adviseurs B.V. & BRON UvA B.V. (1998). *Informatievoorziening Stad en Milieu: Uitgagssituatie Experimenten*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer [VROM].
- Deuten, J. (2013). De Effectenarena: evalueren als gezelschapsspel. In Omlo, J., Bool, M. & Rensen, P. (Red.). *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in de sociale sector*. Utrecht: Movisie.
- Economic Board Groningen [EBG] (2016a). *Jaarplan 2016*. Groningen: Economic Board Groningen.
- Economic Board Groningen [EBG] (2016b). *Over EBG*. Geraadpleegd op 13-12-2016 via <http://www.economicboardgroningen.nl/over-ebg>. Groningen: Economic Board Groningen.
- Ellerman, D. (1982). *The socialisation of entrepreneurship: The empresarial division of the Caja Laboral Popular*. Somerville, MA: Industrial Cooperative Association.
- Ellerman, D. (1984). Entrepreneurship in the Mondragon Cooperatives. *Review of Social Economy*, 42(3), pp. 272-94.
- Emerson, J. & Twersky, F. (Red.) (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. San Fransisco: Roberts Foundation.

Europese Commissie [EC] (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Europese Commissie [EC] (2017). *Social Enterprises*. Geraadpleegd op 19-04-2017 via http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en . Brussel: Europese Commissie.

Evangelische Omroep [EO] (2015). *2Doc: 'Koppig Dorp'*. Geraadpleegd op 10-02-2016 via <http://www.eo.nl/tv/eo-documentaires/item/artikel/2doc-koppig-dorp/>. Hilversum: Evangelische Omroep.

Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Peres-Ortiz, M. & Alves, H. (2017). Conceptualizing Social Entrepreneurship: perspectives from the literature. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(1), pp.73-93.

Fici, A. (2009). Cooperatives and social enterprises: comparative and legal profile. In B. Roelants (Red.) *Cooperatives and social enterprises: Governance and normative frameworks* (pp. 77-101). Brussel: CECOP-CICOPA Europe.

Flecha, R. & Santa Cruz, I. (2011). Cooperation for Economic Success: The Mondragon Case. *Analyse & Kritik*, 2011(1), pp. 157-170.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219-245.

Fontana, A. & Frey, J.H. (1994). Interviewing: The Art of Science. In N.A.Y.L. Denzin (Red.), *The Handbook of Qualitative Research*, pp.361-376. Thousand Oaks: Sage Publications.

Forcadell, F.J. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), pp. 255-274.

Fulbright-Anderson, K. & Auspos, P. (2006). *Community Change: Theories, Practice and Evidence*. Washington: The Aspen Institute.

Gemeente De Marne (2017). *Feiten en Cijfers*. Geraadpleegd op 19-01-2017 via <http://www.marnecultuur.nl/category/open-data/> .

Gemeente Delfzijl, Gemeente Appingedam, Gemeente Loppersum, Fivelingo & Werkplein Eemdelta (2013). *Participatie in de Eemdelta: De toekomstige uitvoering van de Participatiewet in de gemeenten Delfzijl, Appingedam en Loppersum*.

Gemeente Oldambt (2017). *Omgevingsvisie, Ontwerp mei 2017*. Geraadpleegd op 05-09-2017 via <https://www.gemeente-oldambt.nl/sites/default/files/OMGEVINGSVISIE.pdf> .

Gemeente Veendam & Pekela (2017). *Beleidsregels Parttime Ondernemen in de Participatiewet*. S.l: Gemeenten Veendam & Pekela.

Gentzoglani, A. (1997). Economic and financial performance of cooperatives and investor-owned firms: An empirical study. In J. Nilsson, & G. van Dijk (Red.), *Strategies and structures in the agro-food industries*, pp. 171-182. Assen: Van Gorcum.

Gerring, J. (2001). *Social Science Methodology: A Critical Framework*. Cambridge.

Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), pp.13-47.

- Greenwish (2012). *Nieuwe Verdienmodellen voor maatschappelijke initiatieven*. Eindrapportage. S.l: Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling, Greenwish 2012.
- Gregory, D., Johnston, R., Pratt, G., Watts, M.J. & Whatmore, S. (Red.) (2009). *The Dictionary of Human Geography*. Vijfde druk. Chichester, VK: Blackwell Publishing Ltd.
- Groot, N. de & Schonewille, J. (2012). *Krimp in beeld: De sociale gevolgen van demografische veranderingen*. Utrecht: MOVISIE, in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Hart, O. & Moore, J. (1996). The governance of exchanges: members' cooperatives versus outside ownership'. *Oxford Review of Economic Policy*, 12, pp.53-69. Oxford: Oxford University Press.
- Haugh, H. (2006). Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns. In J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts (Red.), *Social Entrepreneurship* (pp.180-205). New York: Palgrave Macmillan.
- Hay, I. (2010). Ethical Practice in Geographical Research. In N. Clifford, S. French & G. Valentine (Eds.), *Key Methods in Geography* (pp.35-48). London: Sage Publications Ltd.
- Heijden, J. van der, Mark, L. van der, Meiresonne A. & Zuylen, J. van (2007) *Help! een burgerinitiatief*. Den Haag: InAxis, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Herbst, P. & Prüfer, J. (2016). Firms, Nonprofits, and Cooperatives: a Theory of Organizational Choice. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), pp. 315-343. Liège: International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy.
- Herrington, M, Kew, J. & Kew, P. (2009). *Tracking Entrepreneurship in South Africa: A GEM Perspective*. Geraadpleegd op 06-06-2017 via <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.278&rep=rep1&type=pdf> . S.l: Global Entrepreneurship Monitor [GEM].
- Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures. In J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts. (Red.), *Social Entrepreneurship*, pp.142-154. New York: Palgrave Macmillan.
- Hoog, J. de, Steen, M. van der, Twist, M. van & Oorschot, K. van (2014). *De herontdekking van de coöperatie: Voorbij publiek en privaat*. S.l: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur [NSOB].
- Hospers, G.J. & Reverda, N. (2015). *Managing Population Decline in Europe's Urban and Rural Areas*. Cham: Springer.
- International Cooperative Alliance [ICA] & Euricse (2016). *World Co-operative Monitor: Exploring the Co-operative Economy*. Report 2016. Brussel: ICA & Euricse.
- International Cooperative Alliance [ICA] (2017). *Co-operative identity, values & principles*. Geraadpleegd op 25-04-2017 via <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Brussels: ICA.
- International Labour Organization [ILO] (2002). *Recommendation concerning Promotion of Cooperatives*. Geraadpleegd op 04-05-2017 via http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193 . Geneva: ILO.

Independent Welding Distributors Cooperative [IWDC] (2017). *Five Types of Cooperatives*. Geraadpleegd op 15 april 2017 via <http://www.iwdc.coop/why-a-coop/five-types-of-cooperatives-1>.

Kamer van Coöperatie (2016). *Wat is een coöperatie*. Geraadpleegd op 17-11-2016 via <http://www.kamervancooperatie.nl/diensten/wat-is-een-cooperatie>. S.l: Kamer van Coöperatie.

Kasmir, S. (2016). The Mondragon Cooperatives and Global Capitalism: A Critical Analysis. *New Labor Forum*, 25(1), pp.52-59.

KAW architecten en adviseurs [KAW] (2012). *Groei, krimp en migratie: Onderzoek naar verhuisstromen en -motieven in Groningen en een deel van Drenthe*. Groningen: KAW & Provincie Groningen.

Lager, D., Hoven, B. van & Huigen, P.P.P. (2016). Rhythms, ageing and neighbourhoods. *Environment and Planning A*, 48(8), pp. 1565-1580.

Lebel, C. (2015). *A quick trip to Mondragon*. Geraadpleegd op 10-02-2016 via <http://www.coopérateur.coop/en/food-thought/quick-trip-mondragon>. Montréal: Coopérateur.

Leefbarometer (2017a). *Wat is de Leefbarometer?* Geraadpleegd op 04-04-2017 via <http://www.leefbaarometer.nl/page/leefbaarometer>. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Leefbarometer (2017b). *Leefbaarheidssituatie per gemeente, 2014*. Geraadpleegd op 04-04-2017 via <http://www.leefbaarometer.nl/kaart/?indicator=0&schaalniveau=5&periode=3&referentiekaart=1&locatie=&latitude=&longitude=#kaart>. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Leidemeijer, K. & Kamp, I. van (2003). *Kwaliteit van de Leefomgeving en Leefbaarheid: Naar een begrippenkader en conceptuele inkadering*. RIVM rapport 63035002. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu [RIVM] & RIGO Research en Advies BV.

Leidemeijer, K. & Marlet, G. (2011). *Leefbaarheid in Krimpgebieden: een verkenning van de relatie tussen bevolkingskrimp en leefbaarheid*. Amsterdam: RIGO Research en Advies BV, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Leidemeijer, K., Marlet, G., Ponds, R., Schulenberg, R. & Woerkens, C. van (s.d.). *Leefbaarheid in Beeld: Analyse van de leefbaarheidsontwikkeling 2012-2014 volgens de Leefbarometer 2.0*. Geraadpleegd op 03-05-2017 via <http://doc.leefbaarometer.nl/resources/Leefbaarheid%20in%20beeld.pdf>. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Lezamiz, M. (2005). *El Cooperativismo del siglo XXI*. Mondragon Corporación Cooperativa.

Liu, G. & Fraumeni, B.M. (2014). Human capital measurement: country experiences and international initiatives, Harvard Paper. Geraadpleegd op 24-11-2016 via http://scholar.harvard.edu/files/jorgenson/files/gangliu_paper_human_capital_measurement_2_0140512.pdf%3Fm%3D1400469997.

Lim, Y.W. & Chia, A. (2016). Social Entrepreneurship Improving Global Health. *Journal of the American Medical Association*, 315(22), pp.2393-2394.

Lombard, A. & Strydom, R. (2011). Community Development Through Social Entrepreneurship, *The Social Work Practitioner-Researcher*, 23(3), pp.327-344.

- Longhurst, R. (2010). Semi-structured Interviews and Focus Groups. In N. Clifford, S. French & G. Valentine (Eds.), *Key Methods in Geography* (pp.35-48). London: Sage Publications Ltd.
- Lund, M. (2011). *Solidarity as a Business Model: A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual*. Kent, OH, VS: Cooperative Development Center at Kent State University.
- Lyons, T.S. (2002). Building social capital for rural enterprise development: Three case studies in the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), pp.193-216.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), pp.36-44.
- Mair, J. & Noboa, E. (2006). Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed. In J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts (Red.), *Social Entrepreneurship* (pp.121-136). New York: Palgrave Macmillan.
- Majee, W. & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development. *Journal of Community Practice*, 19(1), pp.48-61. London & New York: Routledge.
- McGranahan, D. & Beale, C.L. (2002). Understanding Rural Population Loss. *Rural America*, 17(4), pp.2-11.
- Measham, T.G. & Fleming, D.A. (2014). Impacts of unconventional gas development on rural community decline. *Journal of Rural Studies*, 36, pp.376-385.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Netwerk Platteland (2013). *Burgercoöperaties in opkomst*. Themanummer 4. S.l: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Netwerk Platteland.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2014). *Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl: eerste stappen in de praktijk*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Mulder, C.P. (2015). *Transcending Capitalism Through Cooperative Practices*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. & Godspeed, T. (2009). *A guide to Social Return on Investment*. London: Society Media.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17, pp. 329-356.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37, pp.2168-2177.
- NTR (2017). 2Doc: 'De Stille Beving'. Geraadpleegd op 17-03-2017 via <https://www.npo.nl/2doc-de-stille-beving/>. Hilversum: NTR.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential Guide to doing Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Ormaechea, J.M. (1991). *La experiencia cooperativa de Mondragón*. Mondragón: Otalora.
- Oude Vrielink, M. J. & Verhoeven, I. (2011), Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid. *Beleid en Maatschappij*, 38(4), pp. 377-387.

- Patra, R.N. & Agasty, M.P. (2013). Cooperatives, Agriculture and Rural Development: Role, Issues and Policy Implications. *IOSR Journal of Humanities and Social Science [IOSR-JHSS]*, 13(2), pp.14-25.
- Peek, G. & Remmen, Y. van (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Planbureau voor de Leefomgeving [PBL] & Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2013). *Regionale prognose 2013-2040*. Den Haag: PBL, CBS.
- Planbureau voor de Leefomgeving [PBL] (2016). *Leegstand van winkels 2005-2016*. Geraadpleegd op 04-04-2017 via <http://www.pbl.nl/infographic/leegstand-van-winkels-2005-2016#gemnr=765&year=2016&type=winkels> . Den Haag: PBL.
- Popviciu, I. & Popoviciu, S.A. (2011). Social Entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 33, pp.44-55.
- Provincie Groningen (s.d.). *Kijk op Krimp. Provinciaal Actieplan bevolkingsdaling 2011-2013*. Groningen: Provincie Groningen.
- Provincie Groningen (2015). *Agenda Krimpbeleid Provincie Groningen 2015-2020*. Rapport december 2015. Groningen: Provincie Groningen.
- Provincie Groningen (2016). *Vraag en antwoord: Wat is krimp?*. Geraadpleegd op 13-12-2016 via <http://www.provinciegroningen.nl/actueel/dossiers/krimp/vraag-en-antwoord/> . Groningen: Provincie Groningen.
- Provincie Groningen (2017). *Reserve Leefbaarheid Krimpgebieden*. Geraadpleegd op 17-06-2017 via <https://www.provinciegroningen.nl/loket/subsidies/wonen-en-welzijn/reserve-leefbaarheid-krimpgebieden/> . Groningen: Provincie Groningen.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Reis, T. (1999). *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.
- Rice, S. (2010). Sampling in Geography. In N. Clifford, S. French & G. Valentine (Eds.), *Key Methods in Geography* (pp.35-48). London: Sage Publications Ltd.
- Ridley-Duff, R. (2010) Communitarian governance in social enterprises: case evidence from the Mondragon Cooperative Corporation and School Trends Ltd. *Social enterprise journal*, 6(2), pp.125-145.
- Rijk, Provincies Drenthe, Friesland, Groningen, Gemeenten Assen, Emmen, Groningen & Leeuwarden (2014). *MIRT-Gebiedsagenda Noord-Nederland 2040*. Geraadpleegd op 20-05-2017 via <http://www.snn.eu/upload/documenten/mirt-gebiedsagenda-noord-nederland-november-2014.pdf> .
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu [RIVM] (2001). *Bouwstenen voor het NMP4: aanvulling op de Nationale Milieuverkenning 5*. Bilthoven: RIVM.
- Rijksoverheid (2015). *Indeling gemeenten krimpregio's en anticipeerregio's*. Geraadpleegd op 04-04-2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingskrimp/documenten/publicaties/2015/06/29/indeling-gemeenten-krimpregio-s-en-anticipeerregio-s> . Den Haag: Rijksoverheid.

- Roelants, B. (Red.) (2009). *Cooperatives and Social Enterprises: governance and normative frameworks*. Brussel: Gillis.
- Rolland, S. (2006). Mondragon Corporation Cooperatives, People Working Together. *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 9, pp. 1-11.
- Salemink, K. & Strijker, D. (2012). *Breedband op het platteland: Rapportage voor Woon- en Leefbaarheidsbasisplan Oost-Groningen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen – Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen.
- Sangen, G.J.H. van der (2001). Corporate governance bij coöperaties. Ontwikkelingen op het gebied van de structuur en inrichting van de coöperatie. *Agrarisch recht*, 2001, pp. 1-9.
- Sanchez Bajo, C. & Roelants, B. (2011). *Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives in the Global Crisis*. Londen: Palgrave Macmillan.
- Schneider, A. (2016). Social Entrepreneurship, Entrepreneurship, Collectivism, and Everything in Between: Prototypes and Continuous Dimensions. *Public Administration Review*, 77(3), pp.421-431.
- Schuyler, G. (1998). *Social entrepreneurship: A profit as a means, not as an End*. In Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership. Clearing House on Entrepreneurial Education (CELCEE).
- Seelos, C., Ganly, K. & Mair, J. (2006). Social Entrepreneurs Directly Contribute to Global Development Goals. In J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts (Red.) *Social Entrepreneurship* (pp.235-273). New York: Palgrave Macmillan.
- Sexton, R.J. & ISkow, J. (1993). The competitive role of cooperatives in market-oriented economies: A policy analysis. In C. Csaki & Y. Kislev (Red.), *Agricultural cooperatives in transition*, pp.55-84. Boulder, CO: Westview Press.
- Shapero, A. & Sokol, L. (1982). The social dimensions of social entrepreneurship. In S.V. Kent (ed.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*: pp.72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sociaal-Economische Raad [SER] (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Rapport 3. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Social Enterprise NL (2016a). *Wat is sociaal ondernemen?* Geraadpleegd op 27-10-2016 via <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/>. Amsterdam: Social Enterprise NL.
- Social Enterprise NL (2016b). *Social Enterprise Monitor 2016*. Rapport Mei 2016. Amsterdam: Social Enterprise NL.
- Spijkerboer, R., Trell, E.M. & Zuidema, C. (2016). Rural resilience and renewable energy in North-East Groningen, the Netherlands: in search of synergies. In U. Grabski-Kieron, I. Mose, A. Reichert-Schick & A. Steinführer (Red.), *European rural peripheries revalued: governance, actors, impacts* (pp. 313-341). Münster: LIT Verlag.
- Steen, P.J.M. & Pellenbarg, P.H. (2010). Population Change and Spatial Transformation in the Netherlands. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 101(5), pp.612-618. Utrecht: Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap [KNAG].
- Steenbekkers, A., Vermeij, L. & Houwelingen, P. van (2017). *Dorpsleven tussen Stad en Land: Slotpublicatie Sociale Staat van het Platteland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Sterk, E., Specht, M. & Walraven, G. (Red.) (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving*. Antwerpen, Apeldoorn: Garant uitgevers.
- Stuurgroep Woon- en leefbaarheidsbasisplan Oost-Groningen & KAW (2011). *Regionaal woon- en leefbaarheidsbasisplan Oost-Groningen: Van krimp naar kwaliteit*. Groningen: KAW architecten en adviseurs.
- Stryjan, Y. (2006). The Practice of Social Entrepreneurship: Theory and the Swedish Experience. *Journal of Rural Cooperation*, 34(2), pp.195-224. Huddinge, Sweden: Södertörns högskola.
- Stuurgroep Plus Wonen en Voorzieningen, De Marne en Eemsdelta (2016). *Noord-Groningen Leeft! Woon- en Leefbaarheidsplan 2017-2021*.
- Stuurgroep Wonen en Voorzieningen, regio Eemsdelta (2013). *Woon- en Leefbaarheidsplan Eemsdelta: Publieksversie*. Niehove: Stuurgroep Wonen en Voorzieningen, regio Eemsdelta.
- Thissen, F. & Loopmans, F. (2013). Dorpen in verandering. *Rooilijn*, 46(2), pp. 80-89.
- Thomas, H. & Logan, C. (1982). *Mondragón: An Economic Analysis*. London: Allen & Unwin.
- Uitermark, J. (2015). De default settings van de participatiesamenleving. *Bestuurskunde*, 24(2), pp.58-62.
- Urban, B. & Kujinga, L. (2017). The institutional environment and social entrepreneurship intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(4), pp.638-655.
- Veenhoven, R. (2000). *Leefbaarheid: Betekenissen en Meetmethoden*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Veldheer, V., Jonker, J., Noije, L. van & Vrooman, C. (eds.) (2012). *Een beroep op de burger: Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid? Sociaal en Cultureel Rapport 2012*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Voort, N. van der & Vanclay, F. (2014). Social Impacts of earthquakes caused by gas extraction in the Province of Groningen, The Netherlands. *Environmental Impact Assessment Review*, 2015 (50), pp. 1-15.
- VPRO (2012). *Tegenlicht: 'Het wonder van Baskenland'*. Geraadpleegd op 15-02-2016 via <http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2011-2012/Mondragon.html>. Hilversum: VPRO.
- Vreugdenhil, M. (2012). *Nederland participatieland? De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Vries, A. de & Baris, J. (2012). Kennisagenda Bevolkingsdaling: Kennisplatform Demografische Transitie. Den Haag: Platform 31.
- Whyte, W.F. & Whyte, K.K. (1991). *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. 2^e druk. Ithaca, New York: ILR Press.
- Williams, R.C. (2007). *The Cooperative Movement: Globalization from Below*. London & New York: Routledge.
- Wijdeven, T. van de, Graaf, L. de en Hendriks, F. (2013). *Actiefburgerschap: Lijnen in de literatuur*. Tilburg: Tilburg University.

Wouw, D. van der (2011). *Themarapport Sociale Staat van Zeeland: Leefbaarheid*. Middelburg: Provincie Zeeland

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Londen: Sage Publications.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4e druk. Londen: Sage Publications.

Bijlagen

De bijlagen van dit onderzoek zijn opgenomen in een apart document. Indien u deze in wilt zien, kunt u contact opnemen met de onderzoeker via g.j.wijbenga@student.rug.nl.