

# De herontdekking van de coöperatie

*Vorbij publiek en privaat*



Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

*Working paper van de NSOB Denktank*

**Josta de Hoog**

**Martijn van der Steen**

**Mark van Twist**

**Kayleigh van Oorschot**

*Dit working-paper is tot stand gekomen als onderdeel van het Meerjarig Kennisprogramma 'Intelligent Bestuur voor een Veerkrachtige Samenleving', waarin de Ministeries van BZK, ELenI en OCW participeren.*

Conceptversie -

Wilt u de definitieve versie ontvangen of heeft u suggesties dan kunt u mailen met Josta de Hoog: [hoog@nsob.nl](mailto:hoog@nsob.nl)

## 1. Hernieuwde aandacht

In Sterksel, een dorp in Noord-Brabant, is de supermarkt in handen van de klanten, de bewoners van Sterksel. In 2002 verdween de toen bestaande supermarkt uit het dorp, nadat eerder de bank en het postkantoor uit het dorp waren verdwenen. Daarmee verdween niet alleen de mogelijkheid om boodschappen te doen in het dorp, maar verdween ook een belangrijke sociale functie. Bewoners organiseerden zich om een coöperatieve dorpswinkel op te zetten. Deze coöperatieve supermarkt werd in 2004 geopend en bestaat nog steeds. De winkel heeft één persoon in dienst, de bedrijfsleider, en wordt daarnaast gerund door vijftig vrijwilligers. De coöperatie heeft 250 leden, zo'n 60% van het aantal huishoudens in Sterksel.<sup>1</sup> De supermarkt is niet alleen een plaats om inkopen te doen, maar de supermarkt heeft ook een sociale functie met een koffiehoek in de supermarkt en een omgekeerde boodschappenservice. Mensen kunnen gehaald worden om boodschappen te doen en weer thuisgebracht worden met de boodschappen.

De coöperatieve gedachte heeft een aanstekelijke werking gehad, de inwoners van gemeente Heeze-Leende (waar Sterksel deel van uitmaakt) hebben ook een coöperatie voor glasvezel opgericht. Een commerciële aanbieder zou alleen in de kernen glasvezel aanbieden, de coöperatie wil ook in de buitengebieden glasvezel aanleggen en een open netwerk realiseren, zodat ook zorgdiensten over het netwerk aangeboden kunnen worden.<sup>2</sup> Minimaal de helft van de huishoudens en bedrijven moest lid worden om glasvezel aan te leggen; dat is gehaald en men begint met het aanleggen van een glasvezelnetwerk waarvan de winst terugvloeit naar de leden.<sup>3</sup>

Deze twee coöperaties maken onderdeel uit van een bredere trend. Lokale gemeenschappen stichten coöperaties om gezamenlijk energie op te wekken of glasvezel aan te leggen. Zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) kunnen door middel van het broodfonds zich coöperatief verzekeren. Vorig jaar werd door de Verenigde Naties uitgeroepen tot het jaar van de coöperatie. De Rabobank staat als coöperatieve bank die de crisis relatief goed doorstond internationaal in de belangstelling. De coöperatie is herontdekt en de verwachtingen zijn hoog.

De belangstelling voor coöperaties kan gedeeltelijk begrepen worden als het antwoord op de financiële crisis. Het gevoel dat bedrijven zich teveel richten op de korte termijn wordt breed gedeeld (Tétrault, 2012:22), men spreekt over Gucci kapitalisme (Hertz, 2009) of kwartaalkapitalisme (Barton, 2012:69). Naar de coöperatie wordt als antwoord uitgekeken. Een organisatie waarvan er al langer wordt uitgegaan dat deze meer gericht is op de lange termijn (Mintzberg, 1996:76). Noreena Hertz meent zelfs dat het tijd is voor *Co-op capitalism*: waar het collectieve waarde heeft, waar samenwerking belangrijker is dan competitie, waar economische waarde niet de enige belangrijke waarde is (Hertz, 2009). Volgens Jan Rotmans (2012) vormen coöperaties tekenen van een transitieproces naar een duurzamere maatschappij. In het groenboek van de Europese Commissie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Gijssels e.a., 2011:19) wordt de coöperatie ook als vorm genoemd die in het bijzonder geschikt is voor MVO. Coöperaties zouden zorgen voor meer gemotiveerde werknemers en zouden betekenen dat burgers het lot weer in eigen handen kunnen nemen (Van der Lans, 2013) en zouden tot sociale innovatie leiden (Novkovic, 2008). Coöperaties zouden de kans bieden om de menselijke maat terug te brengen bij publieke dienstverlening. De slogan van de Verenigde Naties voor het jaar van de coöperaties was een bescheiden: 'Building a better world'.

Tegelijkertijd is er vanuit de economische hoek jarenlang gewezen op de tekortkomingen van de coöperatieve organisatie. Zij werd vooral nog gezien als een agrarische en archaïsche onderneming (Vermeulen, 2012:23). De coöperatie kent een trage besluitvorming en kan daardoor niet snel reageren op een veranderende omgeving of innoveren (Tétrault, 2012:22, Nilsson, 2001:337). De coöperatieve organisatievorm geeft een hoog risico op *free riders* en er treedt negatieve risicoselectie op (Nilsson, 2001:337, Abramitzky, 2011:86). Er is in een coöperatie geen *incentive* om te investeren, omdat de leden bij vertrek uit de coöperatie niet de volledige waarde terug kunnen krijgen (Novkovic, 2008:2168). De coöperatie is zo inefficiënt dat deze economisch gezien niet meer zou moeten bestaan (Chevallier, 2011). En toch bestaan ze, veel vaker dan op basis van de economische literatuur verwacht mag worden (Novkovic, 2008:2169).

De coöperatieve organisatievorm bestaat bijna tweehonderd jaar, maar heeft de afgelopen decennia in de schaduw van de aandacht gestaan. Zowel in de wetenschap als in het publieke debat mocht de coöperatie jarenlang slechts op marginale belangstelling rekenen. Het tij is gekeerd. Bij de (her)ontdekking en popularisering van zo'n idee bestaat al snel het risico dat mensen over hele verschillende zaken praten, zonder dat men nog weet waar het over gaat. Daarom willen wij met dit essay een bijdrage leveren aan de verduidelijking van het concept van de coöperatie. We zullen eerste het landschap van de coöperaties in Nederland schetsen (paragraaf 2), daarna zullen we kijken wat de coöperatie precies is en wat het niet is (paragrafen 3 en 4) en zullen we nader bekijken waarom het een vaak verkeerd begrepen concept is (paragraaf 5). We gaan in op de kernelementen van een coöperatie (paragraaf 6). Tot slot zullen we kijken naar de relevantie van de toenemende belangstelling voor de coöperatie voor het openbaar bestuur (paragraaf 7).

1 [www.sterksel.nl](http://www.sterksel.nl).

2 Trouw, 12 april 2011, Heeze-Leende gaat voor eigen glasvezel.

3 [www.hslnet.nl](http://www.hslnet.nl).

## 2. Van graan tot glasvezel

Het landschap van coöperaties in Nederland is breed en divers. Van lokale initiatieven zoals de supermarkt in Sterksel tot internationaal opererende bedrijven als de Rabobank en Friesland Campina. Van de kleine groepen van zelfstandigen van broodfondsen tot grote verzekeraars als Achmea en VGZ. De Nationale Coöperatieve Raad schat dat er in Nederland 24 miljoen lidmaatschappen zijn van coöperaties, wat neerkomt op bijna 2 (1.83) lidmaatschappen per meerderjarige Nederlander (NCR, 2012). Over het aantal coöperaties is het niet gemakkelijk duidelijkheid te krijgen. De Nationale Coöperatieve Raad schat dat er in Nederland 2.640 actieve coöperaties zijn (2012), volgens het CBS zijn er 1.605 coöperaties.

De grootste coöperaties zijn te vinden in de financiële en agrarische sector. In de financiële sector gaat het dan om Rabobank, Achmea, VGZ, CZ en Menzis. In de agrarische sector gaat het om het bekende Friesland Campina, maar ook om ForFarmers, Superunie, FloraHolland, Agrifirm, The Greenery en Cosun. Minder bekende coöperaties, maar allen met een omzet van meer dan 1 miljard per jaar. De huidige grootste coöperatieve organisaties van Nederland zijn te vinden in de agrarische sector (48 van de 100 grootste coöperaties, 4 in de top 10) en in de financiële sector (20 van de honderd grootste coöperaties, 5 in de top 10), maar op het totaal van de 2.640 coöperaties maken zij slechts respectievelijk 8% en 9% uit. Veel van de kleinere coöperaties zijn dus in andere sectoren te vinden (NCR, 2012:4-8).

Recentelijk zijn er verschillende coöperaties gestart die duurzame energie willen opwekken. Veelal op lokaal niveau organiseren bewoners zich om duurzame energie op te gaan wekken en deze stroom aan de leden te leveren. Ook zijn er verschillende glasvezelcoöperaties, zoals de al even genoemde coöperatie in Heeze-Leende. Ook op plaatsen waar commerciële aanbieders geen heil zien in het aanleggen van glasvezel, verenigen bewoners zich om dat wel voor elkaar te krijgen.

In Nederland is het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) de laatste jaren enorm toegenomen. Voor deze zelfstandigen is een arbeidsongeschiktheidsverzekering bij een reguliere verzekeraar vaak te duur. Een aantal freelancers bedacht daar een oplossing voor. Zij richtten het Broodfonds op. In een Broodfondsgroep zitten twintig tot vijftig leden. Ieder lid legt maandelijks een bedrag opzij en bij ziekte van een lid krijgt deze persoon maandelijks een geldbedrag van de rest van de leden. Daarmee herleeft de geschiedenis, veel verzekeraars zijn ooit als zulke onderlinge verzekeringen (onderlinge waarborgfondsen is de officiële naam) begonnen. Maar niet alleen op deze veel genoemde gebieden bestaan coöperaties. Primera, de keten van tabakswinkeltjes is ook gestructureerd als een coöperatie. Deze coöperatie heeft in samenwerking met de tabaksindustrie (deze is eveneens lid van de coöperatie) meer dan 400 eigenaars van kleine winkeltjes geholpen het hoofd boven water te houden.

Een ander type coöperatie waar minder aandacht voor is in het huidige debat, is de coöperatie die door gemeenten of publieke organisaties worden opgericht. Zo hebben G4-gemeenten een coöperatie opgericht om de ICT van de sociale diensten te verzorgen. In eerste instantie leidde de oprichting van Wigo4it tot rechtszaken met private ICT-bedrijven, die beweerden dat dit in strijd was met de aanbestedingswetgeving. De gemeenten zijn door de rechter in het gelijk gesteld, Wigo4it is nog steeds verantwoordelijk voor de ICT en de winst van de coöperatie vloeit terug naar de gemeenten. Een vergelijkbaar initiatief bestaat er voor de ICT van een aantal scholen onder de naam KIEN. Gemeenten werken ook samen in een coöperatie op het gebied van parkeervoorzieningen. Deze publieke coöperatie biedt een alternatief aan uitbesteding (te prijzig) en aan het compleet intern organiseren van zulke faciliteiten (niet genoeg ervaring).

Coöperaties bestaan er dus in vele soorten en maten. Zij bestaan eveneens al een tijd. In het algemeen wordt de Rochdale Society in het Verenigd Koninkrijk als eerste voorbeeld van het huidige coöperatieve model gezien (Opstal e.a. 2008). In 1844 wordt de 'The Rochdale Society of Equitable Pioneers' opgericht. Rochdale was een van de vele Engelse industriestadjes die te maken had met sociale problemen ten gevolge van de industriële revolutie. Veel arbeiders hadden schulden bij winkels en de koopkracht was beperkt. In 1844 werd door 28 wevers een coöperatie opgericht. Voor 1 pond kon men lid worden. De wevers kochten gezamenlijk eten in Manchester en verkochten dat aan de leden in Rochdale. De winst werd aan het eind van het jaar onder de leden verdeeld. De winkel was een groot succes: in tien jaar tijd groeide de organisatie van 28 naar 1850 leden. In Nederland wordt in 1877 in Aardenburg in Zeeland de eerste coöperaties opgericht – Welbegrepen Eigenbelang - het is een aankoopcoöperatie voor zaden, meststoffen en veevoer.

Veel van de coöperaties die in de loop van de tijd zijn opgericht, bestaan inmiddels niet meer. Zij zijn failliet gegaan, gestopt of door anderen overgenomen of gefuseerd. Zo is Friesland Campina het gevolg van veel fusies tussen kleinere melkcoöperaties, de eerste daarvan werd opgericht in 1872 in de Wieringerwaard. De Rabobank vindt haar oorsprong in de eerste boerenleenbank uit 1897. De huidige Co-operative Group, de grootste coöperatieve organisatie van het Verenigd Koninkrijk, is de directe afstammeling van de eerder genoemde Rochdale group en is met meer dan 1,5 miljoen leden de grootste Britse consumentenorganisatie.<sup>4</sup> De inkoopcoöperatie die de voorloper is van ETOS (Eendracht, Toewijding, Overleg en Samenwerking) werd in 1918 opgericht omdat de lokale winkeliers steeds de prijzen verhoogden op het moment dat Philips-personeel loonsverhoging kreeg en werd later door Albert Heijn gekocht.<sup>5</sup>

Er wordt veel gesproken over 'de coöperatie', maar achter dat woordgebruik schuilt een enorme diversiteit aan daadwerkelijke coöperaties. Het karakter van de coöperatieve ondernemingen is de loop van tijd veranderd en ontzettend divers. Van veevoer tot glasvezel, van lokaal initiatief tot internationaal opererend bedrijf. Wat is het dat deze op het eerste gezicht zo verschillende bedrijven bindt? Wat maakt een coöperatie tot een coöperatie?

<sup>4</sup> www.co-op.ac.uk.

<sup>5</sup> AD, 03-01-2007, Geschiedenis – Dankzij initiatief Anton Philips.

### 3. Coöperatieve kenmerken

Wat houdt een coöperatie precies in? En waarin onderscheidt deze organisatievorm zich van andere organisatievormen? Coöperatie is in Nederland een beschermde naam. Niet iedereen mag de naam coöperatie voeren. De coöperatie wordt in de wet als volgt omschreven (Burgerlijk Wetboek 2:53 lid 1):

*“De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgerichte vereniging. Zij moet zich blijkens de statuten ten doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen”*

Een coöperatie is dus een bijzonder soort vereniging.<sup>6</sup> Volgens de wet heeft zij de volgende kenmerken:

- De vereniging oefent een bedrijf uit.
- De vereniging bevordert de stoffelijke/materiële behoeften van haar leden. Het moet dus gaan om een materieel doel, alleen een ideëel doel is niet voldoende.
- Tussen de leden en de coöperatie bestaat naast het lidmaatschap ook een zakelijke overeenkomst. Het kan bijvoorbeeld gaan om een arbeidsovereenkomst, een koopovereenkomst, een leveranciersovereenkomst.
- Anders dan een vereniging, mag de coöperatie winst uitkeren aan haar leden.
- De leden hebben zeggenschap over de koers van het bedrijf.
- De leden zijn aansprakelijk voor de schulden van de coöperatie, maar die aansprakelijkheid kan bij oprichting per akte uitgesloten.

Het Nederlands wetboek biedt dus een duidelijk handvat voor wat coöperaties zijn. Maar dat geeft een te beperkte en tegelijkertijd misschien ook een te ruime blik op wat coöperaties zijn. De regeling is specifiek voor Nederland, in andere landen zijn coöperaties juridisch gezien anders geregeld of niet apart geregeld in de wet.<sup>7</sup>

Wat is dan afgezien van de juridische invulling, het kenmerkende van een coöperatie?

Verschillende nationale en internationale coöperaties geven verschillende definities (zie bijlage). Het naast elkaar leggen van deze definities laat een aantal gemeenschappelijke kenmerken zien.

- Het moet gaan om een autonome organisatie, de organisatie kan zelfstandig functioneren, heeft een eigen rechtspersoonlijkheid.
- De organisatie voert een onderneming.
- Er is sprake van vrijwillig lidmaatschap.
- De leden zijn eigenaar van het bedrijf.
- De leden hebben zeggenschap over de koers van het bedrijf.
- Leden hebben naast het lidmaatschap een zakelijke relatie met de onderneming.
- De winst gaat naar leden.

In sommige omschrijvingen wordt daarnaast nog een bijdrage aan bredere maatschappelijke doelen toegevoegd.<sup>8</sup> Het onderwijzen van de leden, een zorg voor de gemeenschap, het ondersteunen van andere coöperatieën. Dat is niet alleen een theoretische gedachte.

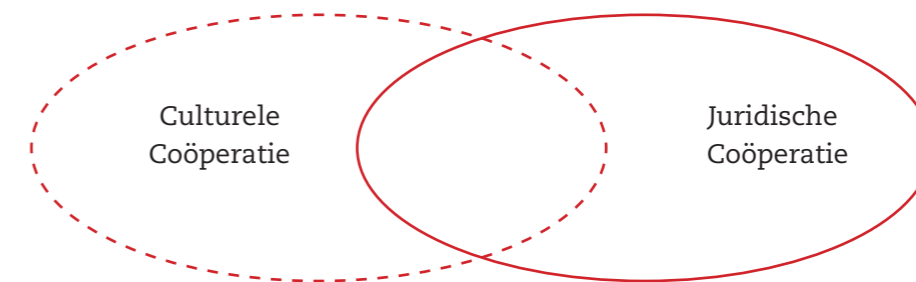
6 De coöperatieve verzekering is op een andere plaats in onze wet geregeld, de juridische term is een onderlinge waarborgmaatschappij. Dit onderscheid zullen we in dit essay niet maken.

7 In Engeland bijvoorbeeld zijn er meerdere juridische constructies mogelijk voor een coöperatie. [www.uk.coop/what-co-operative](http://www.uk.coop/what-co-operative)

8 Zie bijvoorbeeld de zeven principes die de International Co-operative Alliance onderscheidt.

Coöperatieve cafés in Athene willen andere coöperaties steunen door daar inkopen te doen, de Rabobank steunt de oprichting van boerencoöperaties in ontwikkelingslanden. En bij Mondragon, een grote coöperatie in Baskenland, Spanje, speelt educatie een belangrijke rol.

De vraag of een organisatie juridisch gezien een coöperatie is, kan na een blik op het wetboek met een simpel ja of nee worden beantwoord. De vraag of een organisatie een culturele coöperatie is, is ingewikkelder. Hoeveel zeggenschap moeten de leden hebben, voordat gesproken kan worden van een culturele coöperatie? Het gaat dan niet om een dichotomie, maar om een continue schaal (Jussila, 2012:2). Wanneer over coöperaties wordt gesproken, kunnen zowel culturele als juridische coöperaties worden bedoeld.



Figuur 1: De culturele en juridische coöperatie

Tussen beide zit naar men mag aannemen veel overlap, er zijn ook gevallen waarvoor die overlap niet geldt. Er bestaan culturele coöperaties, zoals het Broodfonds, die juridisch gezien niet als coöperatie geregeld zijn. En er bestaan juridische coöperaties waarvan men zich kan afvragen in hoeverre dit in cultureel opzicht coöperaties zijn.

Grote juridische coöperaties zoals Friesland Campina en Mondragon bezitten in het buitenland 'gewone' bedrijven. Zo is Friesland Campina eigenaar van het zuivelbedrijf Alaska in de Filippijnen. Is er dan nog sprake van een 'culturele coöperatie'? McDonald's heeft 'De coöperatieve vereniging McDonald's Coöperatie B.A.'. Maar de vraag is of dit feitelijk als coöperatie functioneert, wanneer de filiaalhouders tegelijkertijd in een franchiseformule zitten met strikte instructies van het hoofdkantoor. Ook onder *private equity firms* is de coöperatievorm niet ongebruikelijk. Zo bestaat er bijvoorbeeld het coöperatieve 'Holland Private Equity Fund'. Bedrijven die aandelen kopen in andere bedrijven zijn cultureel gezien geen coöperaties (Sangen, 1997).

Dat de coöperatie als organisatievorm populair is ook buiten de bedrijven die daarvoor uit praktische of ideële motieven voor kiezen, heeft een aantal praktische financiële redenen. Er hoeft bij een coöperatie geen belasting over de winstuitkering betaald te worden. Wat de constructie bij samenwerkingsverbanden van meer dan 20 partners sinds een aantal jaar een belastingvoordeel geeft boven de constructie van persoonlijke bv's van de partners die aandelen nemen in de bv van het bedrijf.<sup>9</sup> De coöperatie heeft nog een ander voordeel ten opzichte van de bv, voor de coöperatie is geen startkapitaal nodig van €18.000, zoals voor een bv.<sup>10</sup> Ook als alternatief voor de Vennootschap Onder Firma is de coöperatie populair. Als een groep startende ondernemers een VOF opricht, zijn zij hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden die zij aangaan. Bij een coöperatie kunnen zij die aansprakelijkheid in de oprichtingsakte uitsluiten.

9 [www.accountant.nl/Accountant/Nieuws/Cooperatie+fiscaal+aantrekkelijk+voor+grotere+kant](http://www.accountant.nl/Accountant/Nieuws/Cooperatie+fiscaal+aantrekkelijk+voor+grotere+kant).

10 Sangen, G.J.H. (1997), De ontzielde materie van de 'Eigenaarscoöperatie'.

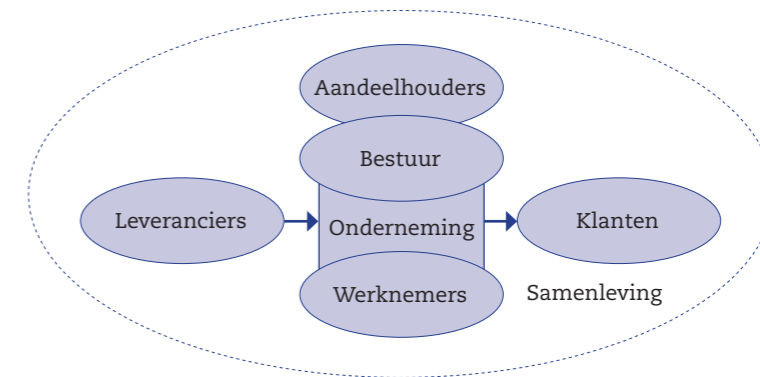


Deze situatie maakt dat de juridische coöperatie de laatste jaren ook erg populair is geworden onder artsen, advocatenkantoren en accountantskantoren. AKD Prins van Wijmen, Houthoff Buruma en Baker McKenzie, Nauta Dutilh, allemaal grote advocatenkantoren, zijn inmiddels coöperaties. Ook PricewaterhouseCoopers en KPMG maken gebruik van coöperaties. Overigens geldt in deze gevallen steeds dat de coöperatie slechts één van de organisatievormen is die wordt gebruikt. Een veelgebruikte constructie is dat de bv's van de partners deelnemen in een coöperatie en dat de coöperatie de aandelen in handen heeft van het bedrijf.

Ook hier kan men zich afvragen in hoeverre dit cultureel gezien een coöperatie is. Er is wel sprake van een organisatie waarbij het eigendom en de zeggenschap in handen is van meerdere partners die samen de koers van het bedrijf bepalen en vaak een even groot aandeel in het bedrijf bezitten. Maar bij deze organisaties geldt meestal dat het merendeel van de werknemers niet tot de coöperatie behoort. Volgens de geest van de wet mag in zo'n geval het aantal werknemers dat niet lid is het aantal werknemers dat wel lid is niet overheersen. De juridische coöperaties wordt dus ook als een construct gebruikt voor organisaties die cultureel gezien geen coöperatie zijn. Tegelijkertijd bestaan er culturele coöperaties die dat juridisch gezien niet zijn.

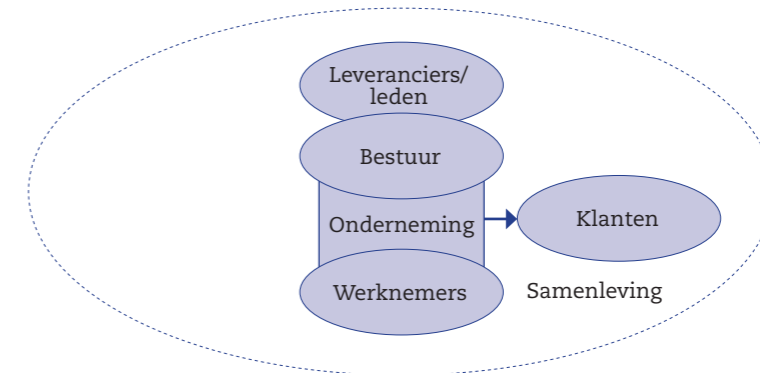
#### 4. Dubbelspel

De coöperatie is dus een onderneming in handen van de leden. Waarin verschilt de coöperatie van andere bedrijven? Het bedrijfsleven kent een variëteit aan vormen. De meest voorkomende onderneming in Nederland is de eenmanszaak. Iemand schrijft zich in bij de Kamer van Koophandel, gaat aan de slag en kan mensen aannemen. Het verschil met de coöperatie is daarbij meteen duidelijk; er is sprake van een enkele ondernemer. Interessanter is het om de coöperatie te vergelijken met andere samenwerkingsmogelijkheden in bedrijven. Dat gebeurt veelal in de vorm van besloten vennootschap (bv) of naamloze vennootschap (nv), een bedrijf waar meerdere mensen aandeelhouder zijn. Het onderscheidende kenmerk van een coöperatie ten opzichte van deze vorm is dat het bedrijf niet in handen is van aandeelhouders, maar in handen van de leveranciers, de werknemers, klanten of een combinatie van de drie. Een aantal illustraties kan dit verduidelijken:



Figuur 2: de nv of bv

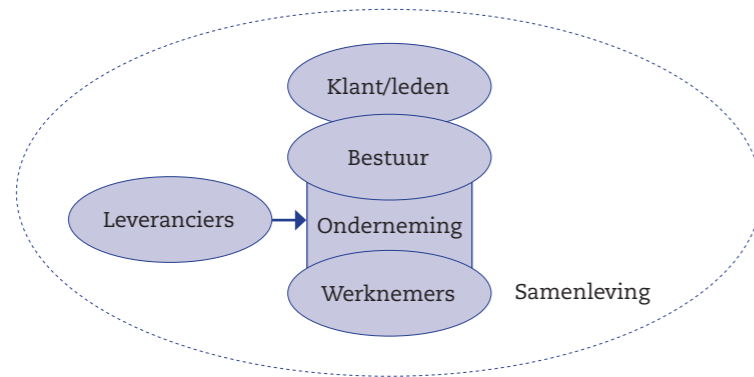
Bij een nv of een bv is er sprake van aandeelhouders. Deze aandeelhouders hebben het bedrijf in handen, delen in de winst. Daarnaast is er een bestuur van de organisatie en zijn er leveranciers, klanten en werknemers. Bij een coöperatie is het bedrijf niet in handen van aandeelhouders, maar van leden. Het bestuur rapporteert aan hen. Deze leden hebben vaak ook een financiële investering gedaan in de onderneming. Maar naast dat ze eigenaar zijn, hebben de leden nog een andere relatie met de onderneming. Zij zijn ook leverancier, werknemer of klant van deze organisatie. Zij hebben dus een dubbele relatie met de onderneming.



Figuur 3: leverancierscoöperatie

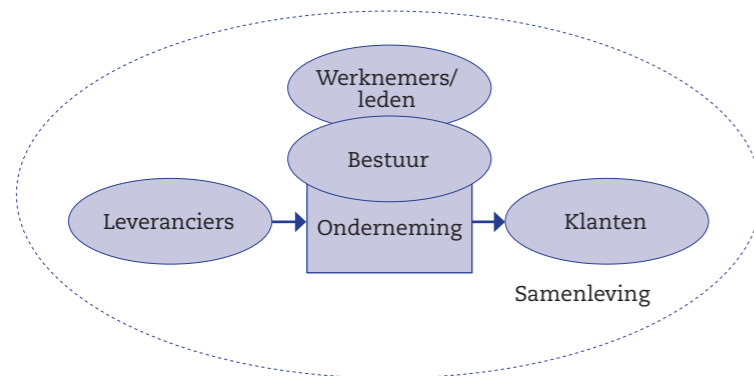
De tweede illustratie schetst een coöperatie die in handen is van leveranciers. In de landbouw bestaan veel leverancierscoöperaties. Zoals Friesland Campina, een coöperatie die in handen is van de boeren die melk leveren of The Greenery, een groothandel in groenten en

fruit die in handen is van telers. De coöperatie geeft de leveranciers toegang tot een afzetkanaal. Zo kunnen (zij zijn dat zelfs verplicht) de melkveehouders steeds melk leveren aan de zuivelcoöperatie.



**Figuur 4: de klantencoöperatie**

Het kan ook gaan om een coöperatie die in handen is van de klanten. Dat kan gaan om consumenten, zoals het geval is bij coöperatieve supermarkten, bijvoorbeeld de COOP in Nederland en in Zwitserland. Maar het kan ook gaan om bedrijven die samen een coöperatie oprichten, bijvoorbeeld bij ForFarmers, waar boeren zich verzameld hebben om veevoer te produceren en dat van deze coöperatie in te kopen. Ook de gemeenten kunnen zich als klanten verenigen om een coöperatie op te zetten. Zoals de eerdergenoemde Wego4it, de coöperatie die ict-dienstverlening aanbiedt aan de sociale diensten van de vier grote steden. De coöperatie kan opgericht worden met het doel de leden een economisch voordeel te bieden, ook kan voor een coöperatie gekozen worden in het geval bepaalde producten of diensten anders lastig te verkrijgen zijn. Zo creëren de lokale energiecoöperaties de mogelijkheid om lokaal energie op te wekken en af te nemen.



**Figuur 5: de werknemerscoöperatie**

Tot slot zijn er coöperaties die in handen zijn van de werknemers. In Nederland is dit type coöperatie zeldzaam, er bestaan hier geen grote werknemerscoöperaties zoals John Lewis in Engeland of Mondragon in Spanje. Wel zijn er de laatste jaren door ZZP'ers verschillende coöperaties opgericht zoals de Poolse Zelfstandigen Coöperatie of het ZZP gilde. Maar dit zijn coöperaties die diensten verlenen aan de leden zoals het doen van de financiële administratie, het geven van juridisch advies, hulp bij het vinden van opdrachten. Feitelijk zijn dit dus klantencoöperaties en geen werknemerscoöperaties. De werknemerscoöperaties bieden de leden werk, maar dienen daarnaast net als de andere vormen van coöperaties ook economisch rendabel te zijn. We komen hier later op terug.

Sommige coöperaties zijn feitelijk een combinatie van leveranciers, klanten en/of werknemers. Bij de energiecoöperaties die ontstaan, groeperen mensen die zich verzamelen om samen bijvoorbeeld zonnepanelen te installeren, zijn de leden zowel leveranciers als consument van die energie. Er zijn ook coöperaties die meerdere typen leden toestaan. Het unieke aan de coöperatie is dat de leden niet alleen eigenaar van de onderneming, maar ook klant, werknemer of leverancier zijn. Zij hebben dus een dubbele relatie met de coöperatie en zij zullen hun investering op een dubbele manier moeten interpreteren (Van Dijk & Klep, 2008:23).

Dat verschillende belanghebbenden rond het bedrijf samenvallen, is niet uniek voor de coöperatie. Dit kan ook in andere bedrijfsvormen het geval zijn. Werknemers kunnen aandelen hebben (zo is het niet ongebruikelijk van start-ups dat werknemers aandelen krijgen). De aandelen en het bestuur kunnen in handen zijn van één familie, de zogeheten 'familiebedrijven'. De aandelen kunnen in handen zijn van het bestuur, bijvoorbeeld bij een consultancy bedrijf, waar de bestuurders ook allemaal aandeelhouder zijn. Er zijn, althans in theorie, twee belangrijke verschillen tussen deze constructies en de coöperatie. Een coöperatie mag overeenkomsten met niet-leden sluiten, zolang deze overeenkomsten de originele overeenkomsten niet overheersen. Dat wil zeggen dat een organisatie waarbij vijf van de honderd werknemers zeggenschap over de koers hebben zowel in juridische als culturele zin geen coöperatie is. En bij een coöperatie geldt in principe het beginsel van 'one man, one vote', terwijl bij een bv het stemrecht gelieerd is aan het aantal aandelen en dus de hoeveelheid ingebracht geld. In de praktijk echter kan het stemrecht wel op allerlei manieren gedifferentieerd worden (Galle, 2012:75) en bestaan er coöperaties waarbij de overeenkomsten met niet-leden veel groter in aantal zijn dan de overeenkomsten met leden. Maar de onderliggende principes zijn dus inclusiviteit, het bedrijf mag niet slechts in handen zijn van een minderheid van de klanten, werknemers of leveranciers en gelijkwaardigheid, alle leden hebben een gelijke stem. Daarom wordt ook gesproken van een democratische bedrijfsvorm. Overigens geldt die inclusiviteit niet voor iedereen die met het bedrijf te maken heeft.

## 5. Winstgevende vereniging of stroperig bedrijf?

De coöperatie is dus een onderneming waarbij de leden eigenaar zijn en zeggenschap hebben over de koers van de onderneming. Zij delen in de eventuele winst. Maakt dat de coöperatie tot een winstgevende vereniging of een stroperig bedrijf? Of moet de coöperatie zelfs tot het publieke domein worden gerekend (Goel, 2012:1)?

Door het ambivalente karakter is het ingewikkeld de coöperatie als een concept te vatten. De coöperatie past eigenlijk niet binnen de beter bekende organisatorische vormen (bedrijf, vereniging, publieke organisatie), terwijl het tegelijkertijd karakteristieken van alle vormen heeft. De coöperatie voert een onderneming, maar is geen 'gewoon bedrijf'. De coöperatie heeft net als een vereniging leden, maar is toch ook geen 'gewone' vereniging. De coöperatie kan bijdragen aan de realisatie van publieke waarden, maar dat maakt haar nog niet tot een semi-overheidsinstelling of herverdelingsinstituut (Van Dijk & Klep, 2008:34).

Dat de dienst is handen is van een coöperatie betekent overigens niet altijd dat de financiering ook privaat is. Het kan gaan om een publiek gefinancierde coöperatie, in dat geval is het onderscheid met een klassieke publieke organisatie of een privaat gefinancierd coöperatief minder groot (Miettinen & Nordlund, 2000:43). Zweedse coöperaties ontvingen in 2000 gemiddeld twee derde van hun inkomen van de overheid (Miettinen & Nordlund, 2000:44).

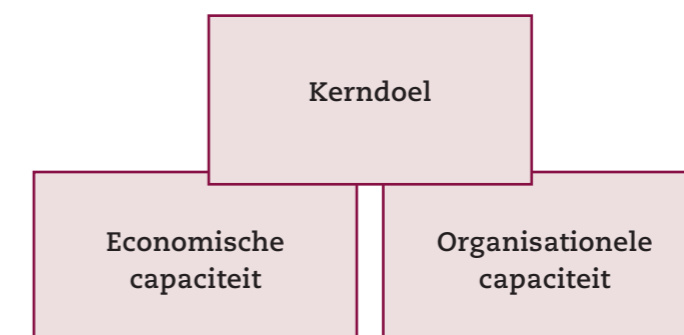
	Overeenkomsten met de coöperatie	Verschillen met de coöperatie
<b>Bedrijf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderneming: levert product of dienst</li> <li>- Rendabele bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle is niet in handen van de aandeelhouders maar de leden</li> <li>- één man, één stem (stem staat niet gelijk aan economische investering)</li> </ul>
<b>Vereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijwillig lidmaatschap</li> <li>- Leden bepalen koers</li> <li>- Kan ideëel doel aan ten grondslag liggen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdeling van winst over leden</li> <li>- Vaak hogere barrières in- en uittreding</li> </ul>
<b>Publieke organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Democratische koersbepaling</li> <li>- Realisatie van collectieve of publieke waarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderneming</li> <li>- Verdeling van winst over de leden</li> <li>- Stemrecht is beperkt tot exclusieve groep (leden)</li> </ul>

De klassieke verdeling tussen publiek, privaat en civiel is niet even helder wanneer het over de coöperatie gaat. De coöperatie is geen overheidsorganisatie; het is ook geen vereniging of bedrijf als alle andere. Is zij een publieke organisatie die private diensten aanbiedt of een bedrijf dat publieke diensten aanbiedt? Zijn het gecommmercialiseerde verenigingen of zijn het bedrijven die solidariteit organiseren? De coöperatieve organisaties zijn moeilijk in ons gewone denkkader van overheid, markt en gemeenschap te passen. Ze functioneren in de tussensfeer. Ze zijn tegelijkertijd een bedrijf (markt), vereniging (gemeenschap) en een mini-democratie (overheid). Deze conceptuele complexiteit vormt de essentie van de coöperatieve organisatie en verklaart ook waarom de coöperatie zo lastig conceptueel te vangen is.

## 6. De knikkers, het spel en de spelers

De coöperatie gaat dus voorbij aan de vaak gebruikte indelingen tussen markt, staat en samenleving of tussen bedrijven, publieke organisaties en het middenveld. De coöperatie integreert elementen van alle drie in zich, terwijl zij tegelijkertijd bij geen van allen helemaal past. Al kunnen veel coöperaties in overwegende mate tot het domein van de markt gerekend worden (Jussila, 2012:3). Dit maakt ook dat het lastig is om het succes van de coöperatie te bepalen. Bij bedrijven wordt dat afgemeten aan winst, omzet of aandeelhouderswaarde, maar dat is bij coöperaties slechts een deel van het verhaal. Auteurs hebben succes van coöperaties steeds verschillend gedefinieerd (Banaszak, 2008:28).

Bij de coöperatie bestaat er steeds een kerndoel dat niet bestaat uit winst van de onderneming, dat kan slecht een nevendoeel zijn. Dit kerndoel – de knikkers – kan bijvoorbeeld bestaan uit het creëren van een betrouwbaar afzetkanaal voor de productie van boeren of het in stand houden van een winkel in een krimpende gemeente. Tegelijkertijd moet de coöperatie meedoen met het spel van de markt, als de onderneming niet rendabel is, houdt deze op te bestaan en komt dus ook het bereiken van het kerndoel in gevaar. De belangrijke rol van de leden zorgt dat de coöperatie goed met deze spelers moet kunnen omgaan. Zij kan, als zij de band met de leden goed weet in te zetten, een voordeel behalen ten opzichte van andere bedrijven. De economische capaciteit en de organisationele capaciteit zijn de steunpilaren voor het behalen van het kerndoel.



### Kerndoel

De coöperatie is geen panacee voor alle problemen, maar een antwoord op een specifiek probleem. De coöperatie is geen doel op zich, geen coöperatie om de coöperatie, maar een vehikel om een concreet doel te bereiken (Van Dijk & Klep, 2008:13). Of het nu gaat om het in stand houden van kleine tabakswinkels, het voordeliger gezamenlijk inkopen doen, het onderling verzekeren van kleine zelfstandigen of het opwekken van duurzame energie.

De coöperatieve supermarkt in Rochdale ontstond als oplossing voor het feit dat er niet tegen een redelijke prijs eten was te kopen voor de arbeiders. Coöperatieve verzekeringen werden opgericht omdat boeren aan de bedelstaf raakten als zij getroffen werden door een brand. De eerste coöperatieve banken in Duitsland waren de oplossing voor feit dat voor veel mensen krediet niet beschikbaar was of alleen op een informele markt waar rentepercentages van 30% niet ongebruikelijk waren (Guinnane, 2001:368). Woningcoöperaties in Nederland en Zweden ontstonden met het doel betaalbare woningen voor arbeiders te creëren. Steeds opnieuw werd coöperatief ondernemen uitgevonden als antwoord op de noden van de tijd (Van Opstal e.a. 2008: 21).



*Dat de coöperatie steeds een kerndoel heeft, betekent natuurlijk niet dat dit doel altijd bereikt wordt, een coöperatie kan haar doel voorbij schieten. In Vlaardingen kampte de Sociale Partij met een alcohol probleem onder haar leden. De vergaderingen van de Sociale Partij en vakbondverenigingen werden gehouden in cafés en kroegen, daar werd (te)veel gedronken. Daarom wilde men een eigen gebouw om te vergaderen, hiervoor was een bedrag van 20.000 euro nodig. Er werd besloten tot het oprichten van een coöperatieve bakkerij om dat bedrag bij elkaar te sparen, omdat brood een artikel was dat iedereen nodig had. In 1904 werd de coöperatie opgericht onder de naam 'de voorloper', in april 1905 kwam het eerste brood uit de oven. Men ging langs de deuren om met een weegschaal te laten zien dat het brood van de coöperatie zwaarder was dan het brood dat men in huis had en dus beter was. Zo kwamen de klanten. Het ging goed, in 1914 is men ook begonnen met een kruidenierswinkel. In 1921 kwam er een eigen gebouw, met een eigen koffiekamer. In 1922 besloten de leden dat er bier verkocht mocht worden in het volksgebouw.*

### Economische capaciteit

Een belangrijke pijler voor de coöperatie is het economisch model, de *business case*. Een coöperatie moet een rendabele onderneming zijn, anders komt het kerndoel onder druk te staan. De club moet efficiënt geleid worden, coöperaties dienen net als andere bedrijven een goede bedrijfsvoering en goed management te hebben (Van Dijk & Klep 2008:11, Jussila, 2012:3). De coöperatie moeten kunnen concurreren met andere ondernemingen. Deze 'tucht van de markt' heeft geleid tot de vele fusies die van Friesland Campina een grote multinationale zuivelverwerker heeft gemaakt.

Niet alle coöperaties zullen in een zware concurrentiestrijd terecht komen, het is onwaarschijnlijk dat de buurtsuper in Sterksel een concurrent ernaast krijgt en ook het broodfonds zal waarschijnlijk niet snel een concurrerende tegenspeler krijgen. Toch geldt voor alle coöperaties dat zij een goede bedrijfsvoering moeten hebben. De buurtsuper Sterksel heeft dit opgelost door een samenwerking met de Spar aan te gaan, de supermarkt is een kleine *Attent*, onderdeel van Spar. Hierdoor kunnen de artikelen veel goedkoper en efficiënter ingekocht worden dan een enkele buurtsuper ooit zelf zou kunnen doen.

De schaalvergroting in verschillende industrieën heeft coöperaties soms de kop gekost. Ten tijde van het begin van de Eerste Wereldoorlog werd in het Verenigd Koninkrijk 15% van alle voedsel via coöperatieven verkocht (Steel, 2008:135). Maar inmiddels hadden ook andere bedrijven ontdekt dat het voordelig was om op grote schaal in te kopen en te verkopen. Zowel in Engeland als in Nederland werden de meeste consumentencoöperaties, waarvan er veel waren opgericht rond 1900, geliquideerd omdat zij niet konden concurreren met de opkomende commerciële supermarkten. Veel coöperatieve arbeidsverzekeringen hadden het lastig omdat er een averechtse selectie plaatsvond, vooral die mensen die al een groter risico hadden op gezondheidsproblemen verzekerden zich (De Swaan, 2004).

### Organisatorische capaciteit

Naast de economische capaciteit is de organisatorische capaciteit een belangrijke pijler voor de coöperatie. Om succesvol te zijn moet de organisatie kennis hebben van coöperatief organiseren (Jussila, 2012:4). Door het over langere termijn en continu uitwisselen tussen de leden ontstaat een voordeel dat groter is dan de som van de individuele leden (Goel, 2012:2). Vanwege de lange termijn investering die het van leden (actief of passief) vraagt, is de coöperatie geschikter voor die domeinen waar een langdurige relatie tussen de leden en de coöperatie vanzelfsprekend is. Bij een werknemerscoöperatie is dit steeds het geval. Maar

het in het geval van een consumentencoöperatie liggen terreinen als verzekeren, kinderopvang, huisvesting en energie meer voor de hand dan elektronica of kleding. Ook bij agrarische bedrijven is er sprake van continuïteit in de zakelijke relatie, melkveehouders zijn niet morgen varkenshouders en hebben met grote regelmaat melk te leveren.

De coöperatie kan haar leden mobiliseren, betrokkenheid organiseren en in sommige gevallen ook rekenen op een vrijwillige inbreng van leden. Deze organisatorische capaciteit maakt de supermarkt in Sterksel mogelijk, terwijl een zuiver commerciële supermarkt in Sterksel niet zou overleven. Deze organisatorische capaciteit heeft daarbij een *snowball effect*. Na de coöperatieve supermarkt heeft Sterksel nu ook haar glasvezel coöperatief georganiseerd. Zodra een gemeenschap is georganiseerd lijken toekomstige ondernemingen een kleinere stap. Deze organisatorische capaciteit is volgens sommigen de reden dat achterstandswijken veel baat zouden hebben bij de coöperatie (Mayee & Hoyt, 2011). Coöperaties kunnen daarnaast educatie van de leden tot doel hebben, volgens ICA is dat zelfs één van de principes van coöperatief organiseren. Agrarische coöperaties zorgen vaak ook voor kennisverspreiding onder de leden.

Tegelijkertijd is het voor coöperaties niet altijd eenvoudig om betrokkenheid van leden te organiseren, zeker niet wanneer leden zich soms amper realiseren dat ze lid zijn. De Rabobank biedt kortingsbonnen voor Walibi en vele andere activiteiten om mensen over de streep te halen lid te worden. The co-operative group in het Verenigd Koninkrijk heeft de lidmaatschapskaart veranderd in een loyaliteitskaart, waarbij kaarthouders meer kortingen kregen wanneer ze meer zaken doen met de co-operative group (Borruso, 2012:8) Ook binnen de meer traditionele agrarische coöperaties is het niet altijd gemakkelijk om werkelijke ledenbetrokkenheid te organiseren, zeker in de tijd dat de coöperaties om zelf mee te doen op de markt steeds groter zijn geworden (Van Dijk & Klep, 2008: 39-40).



## 7. Conclusie: de coöperatie in het publieke domein

Het spectrum van coöperaties is breed en veelzijdig. De coöperatie is een wendbare en ambivalente organisatievorm. Het is een organisatievorm waarvoor momenteel hoge verwachtingen gelden. Maatschappelijk ondernemen, een focus op de lange termijn, gemotiveerde werknemers, het bereiken van sociale doelen, de coöperatie lijkt het antwoord. Tegelijkertijd wordt door anderen op alle gebreken van de coöperatieve organisatie vorm gewezen. We hebben in dit essay laten zien hoe breed het landschap van coöperaties is en wat de coöperatieve kenmerken zijn. Tot slot bespreken we wat de betekenis is van de coöperaties voor het publieke domein.

### Voorbij markt en staat

De coöperatie is een vorm die voorbij gaat aan de dichotomie tussen markt en staat. Jarenlang waren de opties voor het uitvoeren van overheidsdiensten 'publiek of privaat' en is er door de overheid jarenlang ingezet op marktwerking. Van de markt werd heil verwacht. Dat enthousiasme was al langer gedaald, maar sinds de financiële crisis is er nog meer twijfel bij marktwerking en is de trend van liberalisering voorbij. Privatiseren is uit, maar de staat wordt ook niet meer als het antwoord gezien. Er wordt nu gepleit voor nieuwe vormen van organiseren die de dichotomie van markt en staat voorbij gaan en de coöperatie wordt daarbij naar voren geschoven (bijvoorbeeld WRR, 2012a). De coöperatie is, zo hebben we beschreven, inderdaad een organisatievorm die de traditionele indeling in markt, staat en samenleving voorbij gaat. De coöperatie is in geen van drieën helemaal in te delen.

Maar het 'coöperatiseren' van overheidsdiensten vergt meer inspanning dan het privatiseren of nationaliseren van een overheidsdienst. In die gevallen wisselt het eigendom van de overheid naar enkele aandeelhouders of andersom. Dat is relatief eenvoudig. Een coöperatie moet van onderop opgebouwd worden en kost beduidend meer tijd en inspanning (Mintzberg, 1996). Het is dus geen gemakkelijke weg uit de discussie tussen publiek en privaat. De coöperatie maakt het mogelijk om uit een aantal van de problemen van puur publiek of privaat te ontsnappen, maar daarmee ontstaan weer nieuwe kwesties die om antwoord vragen.

### De zelfredzame burger

Met het dalende enthousiasme over de staat en de markt ontstond er meer aandacht voor maatschappelijke initiatieven, voor burgerinitiatief (zie bijvoorbeeld WRR, 2012b). Er wordt meer teruggeleefd bij de burger, er wordt uitgegaan van 'eigen kracht' (zie ook: Schulz et al, 2013; Van der Steen et al, 2011). Maatschappelijk initiatief is eeuwenoud en tot decennia geleden ook een heel geëigende vorm van organiseren, maar veel van dergelijke initiatieven zijn gecollectiviseerd. Inmiddels is de tegengestelde beweging ook vanuit het beleid ingezet en wordt niet alleen door burgers zelf maar ook door de overheid aangedrongen op meer initiatief en concrete productie van publieke waarde door burgers zelf.

De coöperatie en haar principes als zelfredzaamheid en zelfhulp (Goel, 2012:2) sluiten hier goed bij aan, de coöperatie verwordt tot een symbool van zelfredzaamheid (Voogt, 1998:3). Burgers kunnen binnen de coöperatie zichzelf én andere helpen. Het wordt een voertuig van eigen kracht en maatschappelijk initiatief, die mogelijk maakt dat burgers zelf relatief complexe taken oppakken. Het is een manier om uit de passieve rol te komen, te geloven dat er wat aan te doen valt (Van Dijk & Klep, 2008:7). Maar om kans van slagen te hebben als coöperatie moet er - zoals beschreven - steeds een duidelijk doel zijn, een economisch rendabel model en organisationele capaciteit. Dat maakt de coöperatie niet voor iedere taak die de overheid wil vermaatschappelijken geschikt. En er moet hierbij rekening mee worden

gehouden dat insluiting ook uitsluiting betekent. Niet iedereen kan lid worden van een coöperatie, vaak tellen er toegangseisen die even vaak noodzakelijk zijn om de coöperatie economisch rendabel te houden. Niet iedereen is lid van het broodfonds, niet iedere boer kan leveren aan het grote internationale zuivelverwerkingsbedrijf.

### Nieuwe vormen voor waarden

In dit essay hebben we beschreven hoe coöperaties steeds meer 'opkomen' als organisatievorm waarin waarde wordt geproduceerd. Dat kan private waarde zijn, maar evengoed publieke waarde. En vaak gaat het om mengvormen daarvan, waarbij publiek en privaat allebei aan de orde zijn. Burgers vinden in de coöperatie bijvoorbeeld de vorm om zich te organiseren en samen waarde te produceren. Uit eigen initiatief en soms min of meer op uitnodiging van de overheid, bijvoorbeeld als vorm om taken in wijken en buurten over te nemen die nu door de overheid worden verricht. De coöperatie is als organisatievorm alles behalve nieuw, maar dient zich in het publieke domein zo steeds meer aan als een nieuwe vorm voor de productie van maatschappelijke waarde. Dat roept tevens vragen op over de mogelijke rol van de overheid daarin. Als coöperaties een nieuwe vorm voor waarden zijn, is dan de overheid niet ook aan zet om te zoeken naar de daarbij passende randvoorwaarden. Dat klinkt eenvoudig, maar het roept meteen de wedervraag op op welke gronden dat dan zou moeten gebeuren. De essentie van veel van de hier beschreven coöperaties is immers niet dat ze zich op uitnodiging van de overheid organiseren, maar dat ze uit eigen beweging opkomen. Daarmee is de overheid als 'regelaar' niet uitgeschakeld, maar is die rol eveneens niet vanzelfsprekend. Als de tendens van toenemend coöperatief organiseren zich doorzet, dan roept dat inherent de vraag op hoe de overheid zich hiertoe zal verhouden. De vraag is niet beantwoord, maar in ieder geval indringend gesteld. De komende tijd gaan actieve burgers, sociaal ondernemers, bedrijven, overheid en wetenschap op zoek naar het antwoord. Dit essay geeft hopelijk richting aan die zoektocht en draagt daarmee mede bij aan het vinden van passende antwoorden.

## 8. Literatuurlijst

- Abramitzky, R. (2011). Lessons from the Kibbutz on the Equality-Incentives Trade-off. *Journal of Economic Perspectives*, vol 25, Nr. pp. 185-208.
- Banaszak, I. (2008). Determinants of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence from Producer Groups in Poland. *Institutional Change in Agriculture and Natural Resources*, 31, pp. 27-46.
- Barton, D. (2012). Capitalism for the long term. *McKinsey on Cooperatives*, pp. 68-76.
- Benkler, Yochai (2012). *The Penguin and the Leviathan: How Cooperation Triumphs over Self-Interest*. New York: Crown Business.
- Chevallier, M. (2011) The Co-operatives' Sources of Efficiency: A Catalyst for the Emergence of Stable and Localised Norms. *Journal of Co-operative Studies*, Volume 44, Number 1, pp. 31-40
- Dijk, G. van & L. Klep (2008). *Democratie en de grote economie*. Utrecht: NCR.
- Galle, R.C.J (red) (2012). *Handboek coöperatie*. Dordrecht: Convoy uitgevers.
- Gijssels, C., A. Coates & P. Deneffe (2011). *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*, HIVA-K.U.Leuven
- Goel, S. (2012). Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-operative Organization and management*.
- Guinnane, T. W. (2001). Cooperatives as information machines: German rural credit cooperatives 1883-1914. *The journal of economic history*, vol 61, no 2, pp. 366-389.
- Hertz, Noreena (2009). The New Co-op Capitalism; The first full crisis of globalization means the start of a kinder, more selfless economic system. *Daily Beast*, 23 februari 2009.
- Jussila, I (2012). Inaugural editorial of the journal of Co-operative Organization and Management. *Journal of Co-operative Organization and management*.
- Lamberink, G., D. Helmer en E. Brouwer (2012). *Coöperatie beter crisisbestendig dan gewone ondernemen*. Geraadpleegd via [www.mejudice.nl](http://www.mejudice.nl), 16 maart 2012.
- Lans, J. van der (2013). De stad als braneschopper; essay de nieuwe politieke arena. *Groene Amsterdammer*, 27 maart 2013.
- Mayee, W. & A. Hoyt (2011). Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development. *Journal of Community Practice*, vol. 19, pp. 48-61.
- Miettinen, A. & A. Nordlund (2000). Institutional Limitations for Providing Co-operative welfare in Sweden and Finland. *Journal of co-operative studies*, 33 (1), pp. 39-52.
- Mintzberg, Henry (1996). *Managing government, governing management*. Harvard Business Review, May-June 1996.

- Nationale Coöperatieve Raad voor Land- en Tuinbouw (2012). *Coöperatie+; de economische betekenis van de coöperatie*. Mei 2012, nr. 1.
- 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 soci-economics*, 37, p.2168-2177.
- Opstal, W. van, C. Gijssels, P. Develtere (red) (2008). *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Acco: Leuven.
- Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan; Nederland in transitie*. Boxtel: Aeneas.
- Sandel, M. (2012). *What money can't buy: the moral limits of markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Sangen, G.J.H. van der (1997). De ontzielde materie van de "Eigenaarscoöperatie". In A.L. Mohr, F.H.J. Mijnsen, & R.H. Stutterheim (Eds.). *J.L.P. Cahen-bundel* (pp. 313-339). Deventer: Gouda Quint.
- Schulz, M., M. van der Steen & M.J.W. van Twist (2013). *De koopman als dominee; sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma.
- Van der Steen, M., M. van Twist & P.M. Karré (2011), When citizens take matters into their own hands; How privately managed communities challenge government. In: *Public Integrity*, vol 13, pp. 319-332.
- Swaan, A. de (2004) *Zorg en de staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*. Bert Bakker, Amsterdam
- Szozkies, H. (1933). The cooperative movement in Europe and in America; Buying, marketing and credit organizations, it is found, play a greater part in the economy of the old world than the new. *New York Times*, 19 november 1933.
- Sennett, R. (2012). *Together; the rituals, pleasures and politics of cooperation*. New Haven: Yale University Press.
- Steel, C. (2008). *Hungry City; How food shapes our lives*. London: Chatto & Windus.
- Tétrault, J. (2012) The future of cooperatives: An executive roundtable. *McKinsey on Cooperatives*, pp. 22-28.
- Vermeulen, A. (2012). De revival van een oude ondernemingsvorm; De coöperatie is er voor iedereen. *SER Magazine*, nr. 10, pp. 21-23.
- Voogt, W.P. (1998). *De kleine coöperatie: Vertrouwen in eigen kracht*. Den Haag: Landelijk Centrum Opbouwwerk.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012a). *Publieke zaken in de marktsamenleving*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012b). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

# Bijlage

## Nationale en internationale definities van coöperaties

### International Co-operative Alliance

*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.*

### Jaar van de Coöperatie

*Een coöperatie is een onafhankelijke onderneming in eigendom van en bestuurd door degenen die er gebruik van maken. Het is een onderneming in verenigingsverband waarbij het gaat om goede economische condities voor de leden op de langere termijn. Winst is hierbij geen doel, maar een middel.*

### Cooperatives UK

*Co-operative businesses are owned and run by and for their members, whether they are customers, employees or residents. As well as giving members an equal say and share of the profits, co-operatives act together to build a better world.*

### COOP FR

*La coopérative est un modèle d'entreprise démocratique. Société de personne, elle se différencie des entreprises dites « classiques » par sa gouvernance fondée sur le principe « une personne, une voix » et la double qualité de ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs, salariés.*

### Cooperatives Europe

*Co-operatives exist to serve their members, whether they are the customers, employees or the local community. What's more, these members are the owners, with an equal say in what the co-operative does. So, as well as getting the products and services they need, members help shape the decisions their co-operative makes.*

*Co-operatives want to trade successfully – they are businesses, not charities, after all. Members, such as farmers or freelancers, tenants or taxi drivers, can often do better by working together. And sharing the profit is a way to keep it fair and make it worthwhile. Rather than rewarding outside investors, a co-operative shares its profits amongst the members.*