

# Receptuur voor een coöperatieve samenleving

De Nederlandse coöperatieve traditie van bijna duizend jaar kan ons helpen bij het vormgeven van de coöperatieve samenleving van de toekomst. Tal van hedendaagse voorbeelden in Nederland en wereldwijd laten zien hoe krachtig de coöperatieve beweging in potentie is. Nu is het zaak dat deze vanuit de christelijk-sociale beweging nadrukkelijker ondersteund en erkend wordt.

**door Onno van Bekkum** De auteur is coöperatiedeskundige vanuit zijn bureau CO-OP Champions. Hij was kwartiermaker/bestuurder van Coöperatie Bommelerwaard, is bestuurder van De Coöperatieve Samenleving, lid van de bahaigemeenschap, en begeleidde de oprichting van Society 4.0.

Nederland is van oudsher een echt coöperatieland, met een rijke coöperatieve traditie van bijna duizend jaar. We waren en/of zijn coöperatief in: de strijd tegen het water (de waterschappen); het beheer van gronden voor landbouw en veeteelt (de marke, meent/gemeynt, waardschap); de ontwikkeling van het vakmanschap (de gilden); verzekering voor brand, schade, ziekte, pensioen en overlijden (De Onderlingen); de gezamenlijke inkoop, verwerking en vermarkting van land- en tuinbouwproducten (land- en tuinbouwcoöperaties; wettelijk sinds 1876); de toegang tot krediet en financiële diensten (Raiffeisenbank en Boerenleenbank); collectief verbruik en handel (consumenten- en inkoopcoöperaties); en – de laatste twee decennia – in tal van nieuwe verschijningsvormen samenhangend met burgerinitiatief (energie, zorg, voedsel, wonen enzovoort), samenwerkende zelfstandigen, organisaties met gedeelde backoffice-dienstverlening enzovoort.

Kan deze traditie ons helpen om de fundamenten te leggen van een nieuwe economie en samenleving, nu de einddagen van ons huidige kapitalistische stelsel lijken te naderen? Kan ‘coöperatie’ een antwoord bieden op het gecombineerde markt- én overheidsfalen, en op de grote vraagstukken van deze tijd?

## **Ingrediënten van het coöperatieve gedachtegoed**

De coöperatie is een unieke organisatievorm, zowel binnen het economische als binnen het maatschappelijke domein. De Amerikaanse definitie van de coöperatie maakt nog steeds heel helder wat de unieke combinatie van relaties is die de coöperatie onderscheidt van alle andere organisatievormen: ‘a user-owned, user-controlled

business that distributes benefits on the basis of use'. Ten eerste de 'gebruikers' die centraal staan: de groep mensen met een gedeelde (materiële) behoefte die vanuit gedeeld belang samen een ledengemeenschap vormen, samen de eigenaar zijn van de coöperatie, en ook van de onderneming die zij drijft. En mogelijk met geïndividualiseerde vormen van financiering. Ten tweede: de gebruikers besturen de coöperatie, of houden ten minste toezicht op het bestuur van de onderneming. In principe heeft – ook bij de heel grote coöperaties die we nu kennen – niemand anders dan de leden 'iets' te zeggen over die coöperatie. Het efficiënt en effectief organiseren van de interne democratie is bij grotere coöperaties overigens soms nog wel een uitdaging, waar door schaalvergroting (fusies!) en 'verzakelijking' ('marktgerichtheid') de solidariteit en ledenbetrokkenheid in de oorspronkelijke beleving onder druk is komen te staan. En ten derde: gebruikers genieten de voordelen van de coöperatie, inclusief bestemming van het jaarlijkse resultaat, proportioneel naar rato van gebruik (en niet: van investering!). Dit laatste is van belang: het financieel belang dienend laten zijn aan behoeften, volgens het principe van *business at cost*, door coöperatiefinanciering te koppelen aan het volume van ledentransacties. Zo voorkom je dat (leden)transacties tot instrument worden, toch weer voor de verrijking van vermogende weinigen. Coöperatie, aldus gestructureerd, kan een belangrijke sleutel zijn tot de actuele wereldproblematiek als 'derde weg', aanvullend op overheids- en marktsturing.

### **Gebiedsgerichte coöperatie**

Een beloftevolle eenentwintigste-eeuwse nieuwe loot aan de coöperatieve stam is de gebiedsgerichte coöperatie. Met het oog

op de ontwikkeling van een coöperatieve samenleving is deze van groot belang. Waar de traditionele land- en tuinbouwcoöperaties vaak sterk gesegmenteerd werden (verschillende coöperaties bijvoorbeeld voor zetmeel-, poot- of consumptieaardappelen), is de regio- of gebiedscoöperatie nadrukkelijk breed in haar doelstelling, of in ieder geval in haar activiteiten. Deze coöperatieve vorm bundelt niet producenten met één product/markt als 'verbinder', maar bundelt bewoners en ondernemers op basis van gezamenlijk gedeelde behoeften binnen één geografisch domein. In de omgeving waar we ons thuis voelen, waar we allemaal gelijklopende behoeften hebben aan goede en betaalbare huisvesting, energie, voedsel, gezondheidszorg, mobiliteit, onderwijs, ontspanning, natuur enzovoort. De definitie van 'gebied' is overigens niet heel hard; ze kent vaak verschillende 'lagen', van dorp/wijk tot regio, en die kunnen alle coöperatief verbonden zijn.

De ratio van behoeftesamenwerking krijgt in de maatschappelijke sfeer een extra dimensie. Neem bijvoorbeeld het energievraagstuk. We hebben als (particuliere en zakelijke) huishoudens allemaal volcontinu behoefte aan energie; dat is als consument. Maar maatschappelijk is de optelsom dat we een probleem hebben op het terrein van bijvoorbeeld milieuvuiling, aardbeving, uitputting van grondstoffen, geopolitieke spanningen. Als we energie lokaal/regionaal allemaal

---

*Het efficiënt en effectief organiseren van de interne democratie is bij grotere coöperaties een uitdaging*

samen goed en betaalbaar kunnen organiseren, lossen we niet alleen een consumptief ‘probleem’ op, maar dragen we ook niet langer bij aan de maatschappelijke problemen. Daarmee nemen we ook een angel weg uit de weerstand tegen de energietransitie, want dan landen niet alleen de lasten, maar ook de lusten lokaal: behoud van economische waarde in het gebied. Met een prikkel om gezamenlijk de omvang van de consumptie en mogelijke besparing af te wegen tegen de landschappelijke impact van benodigde lokale energieopwekking. In de noodzaak en kracht van collectief handelen ligt de sleutel tot de opbouw van het nieuwe. En als we onszelf in het gebied kunnen organiseren voor onze energiebehoefte, kunnen we dezelfde organisatie vermoedelijk ook benutten voor andere behoeften, bijvoorbeeld die aan voedsel. Onder één verbonden democratisch-ondernemende structuur hangen dan diverse ondernemingen van, voor en door het gebied, mogelijk met één afrekenstelsel met een burger- en privacyvriendelijke ICT. In feite laat dit de *commons* in een eigentijds jasje herleven.

### Casus 1: Coöperatie Bommelerwaard

Een voorbeeld van hoe het al werkt in de praktijk: Coöperatie Bommelerwaard. Deze coöperatie ontstond in 2016 in een groepje coöperaties binnen de regio Rivierenland. Een regionale coöperatieve energiekeoepel had al een inkoop-raamcontract met een energiebedrijf, waarbinnen Bommelerwaard doorverkoper zou worden naar eigen (te

werven) leden. Niet in meegaan, concludeerde men, want hoe zou je die leden dan later nog kunnen koppelen aan eigen productie? Bommelerwaard maakte eerst een eigen, nieuwe energieovereenkomst,

---

### *Een voorbeeld van hoe het al werkt in de praktijk is de Coöperatie Bommelerwaard*

die de ‘stroom van buiten’ door eigen energie zou kunnen vervangen, bovendien tegen gunstige fiscale condities, en die leden in staat stelde zonder voorafgaande investering deel te nemen én eigendomsrechten op te bouwen naar rato van de energieafname. De coöperatie financiert projecten grotendeels middels leningen die met het verrekenen van hun toekomstige energiebelastingteruggave automatisch afgelost worden. Een bonus valt zo al tijdens het aflossingsproces toe aan de leden/deelnemers. Op deze manier worden allen – rijk en arm – naar rato van de energieafname coöperatief mede-eigenaar, en niet de één (met geld om te investeren) ten koste van de ander (met geldtekort, maar wel met een energiebehoefte op wiens transactie de één winst maakt). Een belangrijke oorzaak tot polarisatie kun je zo wegnemen. Bommelerwaard kent bovendien een solidariteitsfonds waarin ‘rijkeren’ een deel bonus beschikbaar kunnen stellen voor anderen met energiearmoede. Met een eigen windproject hoopt men stroom te kunnen leveren voor alle huishoudens van de gemeente en die binnen de coöperatie te verenigen.

### Casus 2: De Coöperatieve Samenleving (DCS)

DCS is een landelijke coöperatie van en voor gebiedsgerichte coöperaties, opgericht in 2015; Bommelerwaard is een van haar leden. DCS ontwikkelde een juridisch-coöperatief construct op een tripartiet publiek-burgerlijk-privaat speelveld,

het Rijnlands Gebiedsarrangement. Statutair is zij verbonden aan ‘universele coöperatieve waarden’ van onder andere rechtvaardigheid en (mede)menselijkheid, en ze is gericht op het algemeen maatschappelijk (gebieds)belang. Europees-juridisch wordt de coöperatieve gebiedsontwikkeling verbonden aan het instrumentarium van het DG REGIO van de EU, en landelijk aan de naderende Omgevingswet, alsmede aan bestaande experimentwetgeving. Door brede gebiedsontwikkeling in het algemeen belang te definiëren in termen van het versterken van de sociale cohesie en economische structuurversterking, worden vrijstellingen verkregen die normaliter verleend worden aan overheden (staatssteun) en bedrijven (mededinging). Met een integrale gebiedsaanpak, coöperatief georganiseerde participatie van alle betrokkenen in het gebied, en evenwichtige belangenafweging en functietoedeling kan de Omgevingswet moeiteloos landen en structuur bieden. Door deze Rijnlandse gebiedsontwikkeling leerbaar te maken binnen een zesjarig programma met normjaartaken kan een couveuseomgeving worden ingericht die tijdige oplossingen kan bieden wanneer bestaande publiek-private benaderingen stokken. Horizontale governanceverbindingen worden zo gemaakt met publieke en private partijen aanwezig in en relevant voor het gebied.

### **Casus 3: Bahai**

De bahaïgemeenschap werkt wereldwijd op alle schaalniveaus, maar vooral lokaal, aan processen die eenheid bevorderen. Ze doet dit vanuit de erkenning van de nobiliteit en uniciteit van de mens, van ieder mens, en vanuit het belang van het internaliseren van een hoge ethiek als grondslag voor het hogere doel van systemische transformatie. Enkele miljoenen deelnemers zijn daartoe in verschillende fasen betrokken binnen een modulair leerprogramma voor alle leeftijden. Bahais worden volgens het principe van eenheid in verscheidenheid geïnspireerd door de erkenning van het één-zijn van de mensheid, ongeacht etniciteit, religie, geslacht, taal en economische en sociale status, met wereldburgerschap als primaire identiteit. Men heeft een aanpak voor sociaal-economische ontwikkeling die in de geest sterk coöperatief is en waar, voortbouwend op inclusieve gemeenschappen, rechtvaardigheid, dienstbaarheid en samenwerking centraal staan. Coöperatieve samenwerkingsvormen sluiten hier heel natuurlijk op aan. Waar ontwikkeling in een steile leercurve tegen lokale financiële grenzen aan loopt, worden projecten mondiaal gefinancierd. Bahais dragen op basis van vrijwilligheid bij aan het algemeen goed middels een vast percentage van hun surplusinkomen boven hun noodzakelijke uitgaven, geheel naar eigen inschatting, maar vreugdevol. Rijkere huishoudens/regio's ondersteunen zo de ontwikkeling in regio's met tekorten. Zo bevordert men economische rechtvaardigheid vanuit ‘een nieuwe houding’ naar materiële middelen. Men kiest graag voor en draagt ook bij aan coöperatieve vormen.

### **Casus 4: Society 4.0**

Society 4.0 is een groeiende beweging geïnspireerd door het gelijknamige boek van Bob de Wit, hoogleraar Strategisch Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit.<sup>1</sup> De argumentatielijn is dat actuele technologische ontwikkelingen dusdanig anders zijn dan de technologie die kenmerkend was voor het industriële tijdperk (‘samenleving 3.0’) dat dit tot een echt nieuwe organisatie van de samenleving

## De coöperatieve samenleving

dwingt: 4.0 – met de covidcrisis als markeringspunt voor de overgang naar 4.0. Daarbij is implementatie volgens twee modellen mogelijk: (1) top-down door de mondiale (corporate) elite van de superrijken, of (2) als burgersamenleving regionaal coöperatief en met inzet van directe democratie, waartoe het boek oproept. Het belangrijke verschil tussen beide routes is: wie neemt de besluiten over de toepassing van nieuwe technologie, en vooral: vanuit welke ethiek? De preambule van de net in november opgerichte coöperatie Society 4.0 besteedt daarom expliciet aandacht aan de benodigde ontwikkeling die op het menselijke vlak nodig is, want zoals er in het boek staat: ‘Het is evident dat een “Samenleving 4.0” niet vorm zal krijgen door “Mens 3.0” (zie ook de sterkte-zwakteanalyse in onderstaande tabel 1).’

Tabel 1: Sterkte-zwakteanalyse van de coöperatieve samenleving

| Sterkten (intern):   | Kansen (omgeving):  | Dromen (toekomst):  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ruim honderdvijftig jaar Nederlandse ervaring met het organiseren in coöperaties, met traditioneel een goede balans van zakelijkheid en solidariteit.</li> <li>* Veel animo voor verbinding van bewoners, ondernemers en organisaties in het gebied binnen een gezamenlijke structuur en doelstelling.</li> <li>* Heel beweeglijke structuur in de governance.</li> <li>* Beschikbaarheid van velerlei talenten en (financiële) middelen binnen de regio die graag verbinden aan het gecombineerd persoonlijke én gemeenschappelijke belang.</li> <li>* Gezamenlijk adresseren van collectieve maatschappelijke vraagstukken door de optelsom van gezonde economische transacties.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nieuwe technologie voor deelplatformen en kleinschalige productie en diensten.</li> <li>* Toenemende belangstelling voor het coöperatieve denken in de samenleving, mede als gevolg van onvrede met het neoliberale kapitalisme.</li> <li>* EU-regionaal beleid en invoering Omgevingswet: samenwerking van het georganiseerde gebied binnen regionale publiek-burgerlijk-private beleidsagenda's.</li> <li>* Vanwege de covidgebeurtenissen een toenemende openheid en aandring om samen ter plaatse aan een beter alternatief te werken.</li> <li>* Verbinding oude coöperaties aan nieuwe regiocoöperaties op regionale agenda's.</li> <li>* De recente brede omarming van digitale (video) communicatietechnologie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Een bloeiende regionale economie, in Nederland en wereldwijd.</li> <li>* Eén omgeving, in gezamenlijk burgereigendom, waarbinnen ‘alle’ (burger) initiatieven in het algemeen belang voor de oplossing(en) van tal van maatschappelijke uitdagingen kunnen landen, en die ontwikkelaars passend wederkerig beloont.</li> <li>* Regionale en mondiale deelplatformen in gezamenlijk coöperatief eigendom.</li> <li>* ‘Verenigde Regio’s van de Wereld’: verankering van een wereldomspannend netwerk van regionale democratische economieën binnen een mondiaal handvest.</li> <li>* Mondiale coöperatieve data- en privacybescherming.</li> <li>* Een mondiaal coöperatief solidair financieel deelsysteem voor regionale ontwikkeling en armoedebestrijding.</li> </ul> |

Het leerbaar maken van de nieuwe ‘Mens 4.0’ ziet men als een belangrijk onderdeel van de vernieuwing. Denk bijvoorbeeld aan leren samenwerken in plaats van concurreren als de natuurlijkste en meest logische optie.

Vanuit een verlangen naar ‘iets beters’ verenigen enthousiaste lezers van het boek zich inmiddels in Regiocoöperaties 4.0, gericht op activiteiten binnen een negental domeinen zoals beschreven in het boek en inmiddels ook in een ‘Gids Regio 4.0’.

---

*Wie neemt de besluiten over de toepassing van nieuwe technologie, en vooral: vanuit welke ethiek?*

*Tabel 1: Sterkte-zwakteanalyse van de coöperatieve samenleving (vervolg)*

| <b>Zwakten (intern):</b>   | <b>Bedreigingen (omgeving):</b>  | <b>Nachtmerries (toekomst):</b>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ontbreken van één gemakkelijk financieel te waarderen kenmerk (winst/aandelenkoers) bemoeilijkt eenvoudige sturing.</li> <li>* Moeten meenemen van mogelijk onvoldoende geïnformeerde en/of onwelwillende deelnemers bij vitale besluitvorming.</li> <li>* Communityaspect vertraagt mogelijk een spoedige professionalisering.</li> <li>* Onpersoonlijkere communicatie bij groei van de coöperatie bemoeilijkt het hooghouden van de ledenbetrokkenheid.</li> <li>* Nieuwe (generaties) leden meenemen in de bedoeling vraagt veel aandacht.</li> <li>* Beperkte toegang tot extern kapitaal (zonder verlies van coöperatieve identiteit en zuiverheid van de doelstelling).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Deelnemers (mogelijk ook op bestuurlijk niveau) die met een onvoldoende coöperatieve houding de opbouw vertragen.</li> <li>* Voortijdige aanwezigheid van dominante partijen (van buiten/met oud geld) die het participatieve, democratische gebiedsproces frustreren.</li> <li>* Eigenbelang en macht van gevestigde belangen van de oude orde die toch weer de overhand gaan voeren.</li> <li>* Voortduren van covidmaatregelen die het ontmoeten in groepen bemoeilijken.</li> <li>* Afdwalende oude en oneigenlijke coöperaties die de goede naam van de ‘coöperatie’ bezoedelen en juridisch/fiscaal benadelen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bestendiging van de mondiale (corporate) elites van de superrijken die de overgang naar een coöperatieve gebiedseconomie en samenleving nog enkele decennia uitstelt.</li> <li>* Tweedeling in de samenleving door extreme polarisatie, gevolgd door chaos, burgeroorlog of revolutie.</li> <li>* Teloorgang van een voldoende veilig internet.</li> <li>* Verregaande aftakeling van Nederland als bewoonbare leef- en werkomgeving.</li> <li>* Nederland onder het juk van buitenlandse overheersing.</li> </ul> |

### Is er een receptuur voor een coöperatieve samenleving?

1. Benut de actuele urgentiebeleving in de samenleving bij nieuwe, gezamenlijke oplossingen.
2. Blijkens de coöperatieve historie: de coöperatie is naar de letter en de geest – en onder die voorwaarde – een bruikbaar vehikel om een coöperatieve samenleving te kunnen structureren.
3. Een gestructureerd transformatief leerproces op de persoonlijke en gezamenlijke niveaus is nodig om zonder terugval samen te kunnen (voort)bouwen aan het nieuwe.
4. Bouw consequent vanuit de belangrijke lessen uit het verleden, vooral ten aanzien van eigendom en ledenfinanciering voor het behoud van de zuivere coöperatieve doelstelling.
5. De genoemde casussen zijn enkele van vele hoopgevende ontwikkelingen waarvan we kunnen leren en waarvan we de doelstellingen kunnen helpen realiseren.
6. Wees creatief met de reeds beschikbare juridische speelruimte om gebiedsprocessen bestendig te kunnen structureren en borgen.
7. Versterk de verbinding tussen gevestigde coöperaties, nieuwe coöperatieve (burger)initiatieven en andere organisaties met hetzelfde ‘DNA’ die (technologische) oplossingen beschikbaar hebben – dan kan het hard gaan!

Tot slot: sluit de maatschappelijke beweging om in coöperatieve vormen in eigen behoeften te voorzien in combinatie met het nemen van verantwoordelijkheid voor collectieve goederen niet precies aan bij de christelijk-sociale leer, en verdient die daarom niet ook vanuit deze hoek expliciete steun?

### Artikel in het kort:

- \* Coöperatie kan een antwoord bieden op het gecombineerde markt- én overheidsfalen en op de grote vraagstukken van deze tijd
- \* De organisatievorm van de coöperatie kan helpen de coöperatieve samenleving verder vorm te geven
- \* Zicht op de interne en externe kansen en bedreigingen is nodig om werk te kunnen maken van het coöperatieve gedachtegoed
- \* Coöperatie is niet alleen een organisatievorm, maar vraagt in termen van levensstijl en houding ook iets van de deelnemende mens zelf
- \* De coöperatieve samenleving past bij Nederland coöperatieland en bij het christelijk-sociale gedachtegoed

---

1 Bob de Wit, *Society 4.0. Resolving eight key issues to build a citizens society*. Zeist: Vakmedianet, 2020.