

Duurzaam Coöperatief Ondernemen (DCO)

Embedded lectoraat binnen het lectoraat Duurzaam Financieel Management



Mei 2015

Mr. Jacqueline Gomashie, Dean Instituut voor Financieel Economisch Management

Dr. H. Velthuisen, leading lector Kenniscentrum Ondernemerschap

Dr. Margreet Boersma-de Jong, Lector Duurzaam Financieel Management

Kenniscentrum Ondernemerschap / Instituut voor Financieel Economisch Management

Inhoud

0	Samenvatting	3
1	Aanleiding voor het lectoraat DCO	4
	Ondernemendheid in de regio	4
	Vraag om ondersteuning	4
	Context van lectoraat DFM en embedded lectoraat DCO	5
2	Missie	6
	KCO en DFM	6
	DCO	6
3	Relevantie en inbedding van het lectoraat	6
	Relevantie voor het werkveld / body of knowledge	6
	Relevantie en meerwaarde voor de maatschappij en beroepspraktijk	8
	Strategisch belang van het lectoraat	8
4	Visie en doelen	9
	De startsituatie	9
	Bijdrage aan het kennisdomein: wetenschap en/ of body of knowledge	9
	Bijdrage aan beroepspraktijk en maatschappij	10
	Bijdrage aan het onderwijs	11
	Kennisvalorisatie extern	12
	Kennisvalorisatie intern: studenten en docenten	12
	Externe middelen	12
5	Werkplan	12
6	Kenniskring	13
7	Geraadpleegde bronnen	14

0 Samenvatting

Het embedded lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen (hierna aangeduid als lectoraat DCO) richt zich op de integratie van financieel en maatschappelijk rendement en het onderzoek naar alternatieve bestuurs- en verdienmodellen die gebaseerd zijn op transparantie en evenwichtige zeggenschap. Het lectoraat DCO werkt aan deze thema's samen met maar ook ter ondersteuning van de gebiedscoöperatie Westerkwartier.

(Groene) ondernemers in de regio Westerkwartier willen een businessmodel ontwikkelen dat gebaseerd is op een duurzame, regionaal gewortelde, maar tegelijk mondiaal verbonden economie en samenleving. Zij hebben samen met drie agrarische natuurverenigingen, Staatsbosbeheer, Landschapsbeheer Groningen en de regionale mbo-onderwijsinstelling Terra de Gebiedscoöperatie Westerkwartier opgericht. Met dit samenwerkingsverband willen ze duurzame coöperatieve businesscases ontwikkelen en exploiteren. Maar hier lopen de partners tegen de grenzen van hun kunnen aan: hoe doe je dat? In wat onderscheidt deze duurzame coöperatieve multi-stakeholder organisatie zich van 'gewone' bedrijven? En hoe vertaal je dit in je bedrijfsvoering?

Deze vragen sluiten direct aan bij de doelstelling van het lectoraat Duurzaam Financieel Management van de Hanzehogeschool: een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving door middel van duurzaamheid in business en financieel beleid. Binnen het lectoraat DCO ontwikkelen we met ondernemers in de regio duurzame businesscases, zodat we een evidence based instrumentarium kunnen uitwerken dat de aangesloten ondernemers (en later ook anderen) helpt om coöperatieve, duurzame organisaties op te richten en te besturen.

De financiële beroepspraktijk neemt een centrale plaats in binnen dit embedded lectoraat. Middels het onderzoek zal het begrippenkader van de financiële professional verschuiven van pure cijfers naar waarden. De multi-stakeholdercoöperatie past binnen dit duurzame paradigma. Deze vorm dwingt financiers om te zoeken naar meervoudige in plaats van enkelvoudige (en dus financiële) waarde. Tevens dwingt gedeelde zeggenschap in coöperaties de financial om naar andere manieren van control te zoeken, waarin het doel van de organisatie (weer) centraal staat.

Toetsingscriterium voor de output van het lectoraat is telkens is de mate waarin wordt bijgedragen aan kennis over duurzame businessmodellen en hun overdraagbaarheid naar ander regio's. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is hierbij de proeftuin waarin door actiegericht onderzoek duurzame businessmodellen worden ontwikkeld die bruikbaar zijn voor andere duurzame coöperaties.

De bijdrage aan het onderwijs bestaat uit het bieden van een rijke leeromgeving voor studenten en docenten in zogenaamde 'living labs': het werken in authentieke projecten met beantwoording van vragen uit de praktijk. Het lectoraat werkt met de koppeling van een praktijk- en een kennisstroom, die beide het living lab voeden. Deze werkwijze is in de laatste jaren bekend geworden onder de naam Kenniswerkplaats.

De kennis uit dit praktijkonderzoek zal het curriculum van Bedrijfseconomie aanvullen of vernieuwen. Het draagt tevens bij aan de positionering van de Hanzehogeschool. De instelling zal een transitie doormaken van 'een hogeschool met projecten in de regio' naar een centrale kennispartner in een geformaliseerd duurzaam lerend netwerk met bedrijven en overheden. Het lectoraat DCO biedt de kans om de samenwerking te intensiveren, waarmee de basis zal worden gelegd voor een langdurige relatie; mogelijk vertaald naar een toekomstig lidmaatschap van de Hanzehogeschool in de gebiedscoöperatie.

1 Aanleiding voor het lectoraat DCO

Ondernemendheid in de regio

De directe aanleiding voor het ontstaan van de vraag naar een lectoraat op het gebied van duurzaam coöperatief management is ontstaan door de oprichting van de gebiedscoöperatie. In deze gebiedscoöperatie verenigen zich zes grote stakeholders (drie agrarische natuurverenigingen, Staatbosbeheer, Landschapsbeheer Groningen en de regionale mbo-onderwijsinstelling Terra). In december 2013 hebben zij de Gebiedscoöperatie Westerkwartier opgericht. Deze gebiedscoöperatie is geen traditionele sectorgebonden coöperatie. Het gaat om meer dan alleen gezamenlijke inkoop en afzet. De ruim 450 (grotendeels agrarische) ondernemers die middels de stakeholders aan de coöperatie zijn verbonden zetten zich in voor behoud en ontwikkeling van de regionale vitaliteit en veerkracht. Zij willen duurzame projecten ontwikkelen en die samen uitvoeren. Daarbij worden zij ondersteund door de betrokken gemeenten in het Westerkwartier, de provincie Groningen, het Waterschap Noorderzijlvest en de ministeries van EZ en OCW.

De gedachte en wens hierbij is dat de regio haar sterke kanten ontwikkelt, innovaties omzet in concrete oplossingen en smart specialisations ter bevordering van de ondernemendheid van alle stakeholders in de triple helix een haar ondernemers stimuleert. De partners binnen de triple helix ontmoeten elkaar in de Kenniswerkplaatsen. Dit zijn 'living labs' in de praktijk van de werkvloer, waar e betrokkenen met elkaar in authentieke projecten samenwerken en kennis genereren. Studenten en docenten van verschillende onderwijsinstellingen in mbo, hbo en wo, onderzoekers en professionals van de werkvloer werken in de kenniswerkplaatsen samen met andere regionale partijen, telkens in wisselende samenstellingen al naar gelang de projectinhoud. De uitkomsten worden gemonitord en voeden vervolgprijzen (zie ook <http://kenniswerkplaats.eu/>)

Daarbij richten de stakeholders zich op vier thema's:

- gezondheid en welzijn;
- voedselzekerheid, duurzame landbouw en bio-economie;
- duurzame energie;
- een schone veilige watervoorziening.

Met deze thema's sluiten zij aan bij de innovatieagenda van het samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) (SNN, 2013) Deze inhoudelijke thema's zullen ook de richting bepalen van de nieuwe te ontwikkelen formats voor duurzame innovatieve financieringsmodellen en businesscases. ¹

Vraag om ondersteuning

Begin 2014 richtte de Gebiedscoöperatie zich tot het lectoraat Duurzaam Financieel Management (DFM) met het concrete verzoek om expertise over en ondersteuning bij het ontwikkelen van duurzame en maatschappelijk betekenisvolle bedrijfsvoering, businesscases en verdienmodellen voor de activiteiten binnen de coöperaties. Deze expertise is binnen het lectoraat aanwezig, maar behoeft verdieping door de inrichting van een embedded lectoraat dat zich exclusief richt op het coöperatief ondernemen. Beide lectoraten versterken elkaar op deze manier.

De gebiedscoöperatie is, zoals reeds is opgemerkt, mede in- en opgericht door Terra. Hiermee is onderwijs- en onderzoeksvernieuwing een fundamenteel onderdeel van deze nieuwe onderneming. Terra werkt vanuit het concept van regioleren: studenten werken met docenten, ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties aan een betere toekomst voor de regio. Prangende vragen in de regio zoals krimp, natuurbeheer of emissiereductie zijn leidend. Regioleren krijgt vorm in de eerder genoemde Kenniswerkplaatsen.

Deze integrale strategie van Terra College is begin september gehonoreerd door de ministeries van OCW en EZ. De eigen inhoudelijke en financiële inzet van de school en de regio wordt in de komende vier jaar ondersteund met een aanvullend budget van €825.000. Dit budget wil Terra ten dele gebruiken om het lectoraat DCO te financieren om op deze wijze de synergie tussen regio, ondernemers en

¹ Het lectoraat DFM heeft een aanvraag in het programma RAAK MKB ingediend om vanuit het lectoraat DCO een onderzoek rondom het thema voedselzekerheid door korte ketens uit te kunnen voeren (zie verder hoofdstuk 4 en 5).

onderwijs ook vanuit het hoger onderwijs te kunnen versterken. Het lectoraat DCO zal dus een extern gefinancierd lectoraat zijn dat zal worden ingebed in het lectoraat Duurzaam financieel Management. Het zal derhalve opereren vanuit SIFE en het KCO.

Context van lectoraat DFM en embedded lectoraat DCO

Het lectoraat DFM en daarmee ook het embedded lectoraat DCO hebben hun urgentie in het feit dat de economische en financiële crisis ons heeft laten inzien dat gaan voor kortetermijnwinsten die alleen het eigen belang dienen, niet houdbaar is op de lange termijn. Ruimte is nodig om te experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking en sociaal ondernemerschap. Vanuit dit besef wordt ondernemerschap in toenemende mate verbonden met het thema duurzaamheid. Profit moet hand in hand gaan met aandacht voor natuurlijke hulpbronnen ('planet') en de talenten en behoeften de mens ('people') hierin.

De financiële sector zal haar positie binnen deze transitie opnieuw moeten bepalen; wellicht in nog sterkere mate dan andere sectoren. De complexiteit in deze sector door globalisering, marktwerking, en ICT-ontwikkelingen is sterk toegenomen. De financiële sector heeft daarnaast ook de grootste financiële crisis sinds de jaren dertig veroorzaakt, waarbij de onbeheersbaarheid die zo nauw verbonden is met complexiteit, pregnant werd aangetoond. Het maatschappelijke vertrouwen in financiële instanties is hierdoor laag. Men eist meer toezicht. Nationale en internationale overheden voeren daarom de regeldruk op en ook de branches zelf onderwerpen zich aan strengere gedragscodes. Verloren vertrouwen laat zich echter niet snel terugwinnen. De sectorraad van het Hoger Economisch Onderwijs ziet bij het terugwinnen van het vertrouwen ook expliciet een taak weggelegd voor het hoger financieel economisch onderwijs (Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs, 2014).

Lectoraat Duurzaam Financieel Management

Het lectoraat DFM speelt binnen FEM waar het gaat om de in de vorige paragraaf genoemde uitdaging. Ook de overige geschetste ontwikkelingen maakten dat ongeveer drie jaar geleden de noodzaak werd gevoeld tot dit lectoraat dat onderzoek zou gaan doen naar de integratie van het gedachtengoed maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) met het financiële vak. In september 2012 is daartoe het lectoraat DFM gestart, met als verantwoordelijke lector Dr. Margreet Boersma. Het lectoraat heeft de afgelopen twee jaar het onderzoeksveld gedefinieerd, resulterend in vier onderzoeksgebieden:

1. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in de financiële sector: hoe geeft de financiële sector wel of niet vorm aan MVO? Denk hierbij aan verantwoord beleggen door verzekeraars of inzichten over duurzaam handelen binnen banken.
2. Bedrijfseconomie 2.0: hoe kun je de focus van de controller verbreden van financieel naar maatschappelijk rendement? Welke alternatieven zijn er voor de 'hard' controls in organisaties, om systemen en mensen beter met elkaar in balans te brengen. Hoe richt je MVO-organisaties in, en wat betekent dit voor de besturing en beheersing in organisaties?
3. Duurzame accountancy: de accountancysector ligt flink onder vuur. De AFM houdt toezicht op deze sector, en constateert sinds een aantal jaren dat de kwaliteit van de controle ernstige tekortkomingen kent, waardoor de kwaliteit van de accountantscontrole als geheel tekortschiet. Wat kan MVO voor deze sector betekenen?
4. Financieel Ethisch Leiderschap: binnen dit thema wordt gezocht naar voorbeelden van financials die leiderschap hebben getoond in het verbinden van de vakinhoud met maatschappelijke vraagstukken. Wat vraagt het van je als individu om leiderschap te gaan nemen op dit vlak?

Meerwaarde van het lectoraat DCO

De vraag naar het lectoraat DCO ontstond vanuit de behoefte deze thema's uit te werken in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Door praktijkgericht onderzoek is de afgelopen twee jaar intensief contact gelegd met het bedrijfsleven. Twee van deze contacten zijn de Gebiedscoöperatie Westerkwartier en de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe. Beide coöperaties hebben concrete vragen betreffende duurzame en innovatieve financieringsmodellen waar het lectoraat mee aan de slag wil en kan. Dit biedt voor het lectoraat DFM een duurzame basis om thema 1 – de integratie van financieel rendement met maatschappelijk rendement en de zoektocht naar een bestuursmodel dat gebaseerd is op transparantie en evenwichtige zeggenschap van alle betrokken – de komende jaren verder uit te werken.

Hanzehogeschool en FEM worden op deze manier een volwaardige partner van de stakeholders in de regio en helpen de regionale kenniseconomie duurzaam te versterken. Via participierend en praktijkge-

richt onderzoek nemen studenten en docenten van Hanzehogeschool deel aan innovatieve samenwerkingsverbanden van ondernemers en overheden in de regio.

2 Missie

KCO en DFM

De missie van het lectoraat DCO vloeit voort uit twee domeinen: de missie van het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) en die van het lectoraat DFM.

Het KCO richt zich vanuit zijn missie (in verkorte vorm: "Meer en betere ondernemers") op onderzoek naar factoren en omstandigheden die leiden tot meer en succesvollere (student-) ondernemers. Daarnaast richt het KCO zich in zijn onderzoek op de vraag hoe ondernemingen en organisaties moeten omgaan met veranderingen als gevolg van grootschalige transitie die op hen afkomen. Het KCO signaleert daarbij de maatschappelijke wens naar meer maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven.

De missie van DFM sluit hierbij aan in die zin dat het lectoraat wil bijdragen aan een paradigmaverschuiving in hoe we naar de organisatie van menselijke activiteit kijken. Voeren we voor elkaar activiteiten uit om zo veel mogelijk geld te verdienen, of is het doel het met elkaar verrichten van betekenisvolle werkzaamheden die bijdragen aan een groter levensgeluk? (Boersma, 2013).

DCO

De missie van de lectoraten DFM en DCO liggen in elkaars verlengde. Vanuit dat perspectief zal DCO bijdragen aan het toepassen van het MVO-gedachtengoed op het financiële vakgebied:

Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen wil bijdragen aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord, sociaal, duurzaam en regionaal geworteld ondernemerschap met nieuwe verantwoordelijkheden en kansen voor de regionale actoren.

De focus van DCO ligt daarbij op de integratie van financieel met maatschappelijk rendement en de zoektocht naar bestuurs- en financieringsmodellen die gebaseerd zijn op transparantie en evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen.

3 Relevantie en inbedding van het lectoraat

Relevantie voor het werkveld / body of knowledge

Het onderzoek van DCO kan worden geplaatst binnen de wetenschappelijke literatuur over Corporate Social Responsibility, 'wicked problems', multi-stakeholder coöperaties (MSCs) en business models.

Corporate Social Responsibility

Duurzame (regionale) sociaaleconomische ontwikkeling vraagt een herbezinning op de plaats van de onderneming in de maatschappij. Ons huidige marktsysteem, waarin bedrijven zich richten op winstmaximalisatie, en niet of veel minder op ethische en maatschappelijke vraagstukken en de betekenis van werk, leidt tot marktfalen en zal moeten veranderen om een duurzame samenleving mogelijk te maken. Bedrijven zullen meer en meer pro-actief maatschappelijk verantwoording moeten nemen om vraagstukken als innovatie, participatie, eerlijke verdeling van middelen en kansen, klimaatverandering en eindigheid aan grondstoffen aan te pakken. (Tulder van, Francken, Tilburg, van, & Rosa, da, 2014) Dit vraagt een duurzaam bedrijfsmodel: een model waarin duurzaamheid structureel deel uitmaakt van de kernactiviteiten van de organisatie (Post, Preston, & Sachs, 2002); (Dyllick & Muff, 2014), (Baumgartner, 2010) (Martinuzzi & Krumay, 2013). Van Tulder et al (2014) noemen dit ook wel het proactieve bedrijfsmodel of de proactieve fase. In deze fase is duurzaamheid het meest verweven met de bedrijfsstrategie.

Wicked problems

Het opzetten en onderhouden van een duurzaam businessmodel gaat echter niet vanzelf. De problemen die op weg naar een duurzame samenleving tevoorschijn komen, zijn dusdanig complex, dat het tevens een systeemverandering vraagt van bestaande instituties. Waddock (2013) noemt deze problemen 'wicked': problemen die inherent zijn aan het systeem waarin het vraagstuk zich bevindt, die gere-

lateerd zijn aan vele andere problemen en waar veel stakeholders bij betrokken zijn. Het oplossen van dergelijke vraagstukken vraagt intersectorale samenwerking: “Dealing successfully with issues of sustainability means creating greater system resilience and using resources more wisely, which means working successfully across boundaries, be they sector, organizational, policy, or functional ones” (Waddock, 2013, 91).

Multi-stakeholdercoöperaties

De onderzoeksvragen die vanuit de Gebiedscoöperatie Westerkwartier aan het lectoraat DCO gesteld worden liggen vaak op het terrein van de ‘wicked problems’. DCO en de Gebiedscoöperatie zijn gestart in de regio, maar hopen kennis te ontwikkelen waarmee een bijdrage geleverd kan worden aan oplossingen voor algemene ‘wicked’ duurzaamheidsvraagstukken. Er is daarom ook bewust gekozen voor een zogenaamde multi-stakeholdercoöperatie (MSC). Dit ligt in lijn met Gray (2014), die voorstelt: “[...] the formation of cooperatives to address larger systemic problems of unemployment, economic stagnation, and environmental degradation”.

En verderop specificeert hij welk type coöperatie het beste kan passen: “[Multi-stakeholder cooperative (MSCs)] may be able to set a community development template for addressing various social, economic, and ecological needs, with a more inclusive and hopefully enduring democratic organization” (Gray, 2014: 23).

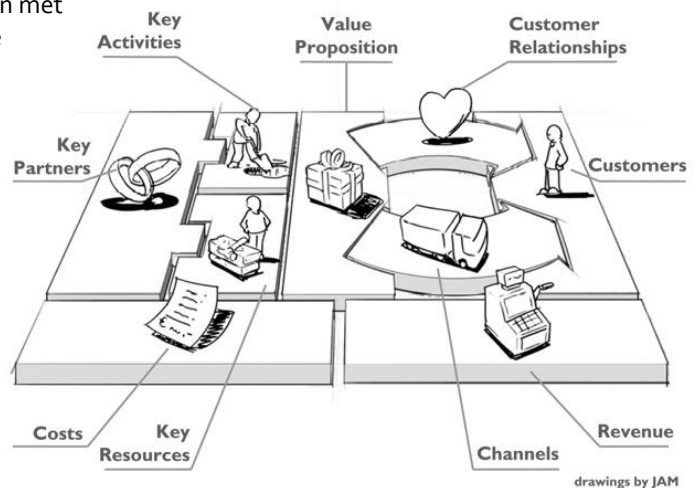
Ook Leviten-Reid and Fairbairn (2011) stellen dat: “the purpose of these organizations (MSCs) is to pursue social-economic goals; a range of actors are formally involved in decision-making in order to meet a common objective, be it the provision of a needed service or the economic revitalization of a community.”

Sharma and Kearins (2011) en Leviten-Reid and Fairbairn (2011) zien een gebrek aan empirische studies naar deze vorm van samenwerking om duurzame business op te zetten. Het lectoraat DCO denkt op dit punt een relevante bijdrage te kunnen leveren.

Businessmodellen

Er is wel kennis voorhanden die gebruikt kan worden om MCSs op en in te richten. Omdat de MSCs coöperaties zijn die formeel bestuurd worden door twee of meer stakeholdergroeperingen binnen één organisatie (Lund, 2010), zijn ze in essentie te beschrijven als een *duurzaam coöperatief businessmodel*. Het lectoraat DCO wil daarom kennis in de opkomende literatuur over duurzame businessmodellen in de nieuwe economie verbinden met kennis over bestaande businessmodellen en de principes van gewone coöperaties, om zo tot kennis te komen over de principes voor MSCs.

Bestaande instrumenten voor de uitwerking van een businessmodel bieden te weinig handvatten om duurzame business in te richten. Er is al veel geschreven over de principes van ‘gewone’ succesvolle organisaties. Bestaande modellen voor ondernemerschap-ontwikkeling zijn o.a. het Business Model Canvas, het INK model en het Burke-Litwin model. Het Business Model Canvas geldt momenteel voor velen als standaard. Het bestaat uit de elementen die in de afbeelding hiernaast zijn weergegeven².



Echter, deze modellen geven te weinig handvatten voor de ontwikkeling van duurzame organisaties. Een voorbeeld is het aspect ‘value proposition’ van het Business Model Canvas: hier kan iedere waarde ingevuld worden, of deze nu duurzaam is of niet. De duurzame ondernemer zoekt echter naar handvatten die hem helpen om een value proposition te formuleren die balanceert tussen people, planet en profit. Tevens ontbreekt het samenwerkings- of besturingsconcept: hoe ga je coöperatief met elkaar ondernemen? De principes van coöperatief ondernemen kunnen hier in aanvullen.

² <http://www.youngadvisorygroup.nl/het-business-model-canvas>

Relevantie en meerwaarde voor de maatschappij en beroepspraktijk

Maatschappij: Europees en regionaal

De Europese Commissie wil van de Europese regio's dat ze zich slim profileren. Alle EU-regio's hebben daarom een regionale Smart Specialisation Strategy opgesteld waarin de uitgangspunten voor deze *slimme* innovaties zijn vastgesteld. Voor de regio Noord-Nederland heeft het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) de volgende maatschappelijke uitdagingen als meest relevant benoemd:

- gezondheid, demografie & welzijn
- voedselzekerheid, duurzame landbouw & bio-economie
- zekere, schone & efficiënte energie
- schone, veilige watervoorziening

Deze thema's worden gekoppeld aan de sterke clusters in de noordelijke regio's: energie, water, agri-business, healthy ageing, sensoren. De oplossingen liggen volgens de SNN vooral in *crossovers* tussen sectoren, die vervolgens op grote schaal worden toegepast in 'living labs'. De Gebiedscoöperatie heeft de uitgangspunten van SNN onverkort overgenomen. De maatschappelijke relevantie vanuit het lectoraat DCO liggen zowel in de inhoudelijke uitdagingen als in de methode van de living-lab positie die de coöperatie voor zichzelf ziet weggelegd in de eerder genoemde kenniswerkplaatsen.

Het lectoraat sluit op deze wijze tevens naadloos aan bij de in het topsectorenbeleid benoemde 'golden triangle' waarin bedrijven, overheden en kennisinstellingen samen werken aan innovatieve oplossingsrichtingen voor deze sectoren. De gebiedscoöperaties zijn bij uitstek netwerken die deze omgeving bieden. De maatschappelijke rol die is weggelegd voor het lectoraat DCO is de coaching en monitoring van deze ontwikkelingen om een integrale kennisontwikkeling voor slimme, duurzame en inclusieve groei te bevorderen. Deze kennisontwikkeling zal zich dus in eerste instantie vooral richten op duurzame business models.

Werkveld

De Gebiedscoöperatie verenigt zes grote stakeholders die op hun beurt weer een veel groter aantal ondernemers in het Westerkwartier vertegenwoordigen. Deze ondernemers zoeken naar duurzame oplossingen voor (inter)nationale economische uitdagingen. Daarnaast wil de coöperatie oplossingen bieden voor problemen waarvoor de regionale krimp deze ondernemers stelt. De agrarische en andere groene ondernemers hebben behoefte aan praktische instrumenten (zoals businesscases en verdienmodellen) die hen helpen om duurzame multi-stakeholder coöperaties op te zetten en te managen. De gedachte hierachter is dat de regionale schaal de ondernemingen kansrijk maakt.

Het lectoraat speelt hierbij een coachende en monitorende rol, waarbij praktijkgericht onderzoek gedaan wordt dat in een breder perspectief relevante kennis ontwikkelt over succesvolle, duurzame businessmodellen voor duurzame coöperaties. De output van deze onderzoeken verrijkt bestaande kennis over businessmodellen en helpt de ontwikkelingen in andere (krimp)regio's bij het in stand houden van een vruchtbaar ondernemersklimaat.

Strategisch belang van het lectoraat

Vanuit het perspectief van de HG

Het lectoraat DCO sluit aan bij drie speerpunten van Hanzehogeschool: ondernemerschap, duurzaamheid en healthy ageing. De focus die het aangevraagde lectoraat heeft op het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen maakt de aansluiting bij ondernemerschap voor de hand liggend. Het feit dat deze businessmodellen nadrukkelijk duurzaam van aard moeten zijn maakt dat ook aan dit speerpunt actief invulling te wordt gegeven. Het feit dat het lectoraat DCO onder het lectoraat DFM valt, maakt dit verband alleen maar pregnanter. Ook Healthy ageing behoort tot het onderzoeksgebied van het lectoraat DCO. In het kader van leefbaarheidsvraagstukken die binnen het lectoraat aan de orde zijn, wordt middels afstudeeronderzoeken de mogelijkheden van zorgcoöperaties binnen het Westerkwartier onderzocht.

Het lectoraat DCO zal nauw samenwerken met het lectoraat Leiderschap in Social Sourcing (Frank Willems) en het CVO (Frans Donders) en via het lectoraat DFM ook met het KCO. Tevens zijn er reeds verbindingen gelegd met het lectoraat Popular Culture, Sustainability & Innovation (Anne Nigten). Daarnaast is er samenwerking mogelijk met kenniscentrum Noordruimte (met het lectoraat Ruimtelijke transformaties en Krimp en leefomgeving).

Het onderzoeksgebied van het lectoraat sluit voorts aan bij de uitdaging waarvoor het hoger economisch onderwijs zich gesteld ziet: het opleiden van professionals die in staat zijn een bijdrage te leveren aan het herwinnen van het publieke vertrouwen in de financiële sector. (Sectorraad Hoger Economisch onderwijs, 2014) Het onderzoek binnen DCO levert output voor handelingsalternatieven voor het duurzame management van nieuwe gebiedsgerichte samenwerkingsverbanden. Deze output levert niet alleen kennis maar draagt ook bij aan de vernieuwing van de ontwikkeling van de curricula van de economische opleidingen en de financieel economische opleidingen in het bijzonder.

4 Visie en doelen

De startsituatie

Een Swot- analyse levert de volgende startsituatie in het kenniscentrum en de school aan het begin van het lectoraat DCO:

<p>Sterkten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gedeelde waarden tussen de stakeholders: intrinsieke motivatie om te werken aan verduurzaming • Het initiatief voor DCO komt uit het veld • Politiek en bestuur in het Westerkwartier ondersteunen het lectoraat en staan open voor leeropbrengsten • Sterke inbedding in de praktijk door het concept van de kenniswerkplaats • MT van het Instituut FEM is overtuigd van de kracht van een structurele verbinding met de praktijk 	<p>Zwakten</p> <ul style="list-style-type: none"> • De samenwerking tussen de Gebiedscoöperatie en het instituut FEM is pas opgestart • Opdrachten zijn afhankelijk van de (stakeholders in) de gebiedscoöperatie
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke ontwikkelingen zijn gunstig voor coöperatieve aanpak • Ontwikkeling van het concept de kenniswerkplaats / living lab binnen het Instituut FEM • Studenten kunnen aan authentieke praktijkvraagstukken werken 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aard van de problematiek is dusdanig wicked, dat het (te) veel vraagt van de stakeholders • De uitvoerenden zijn zo druk met de casussen dat reflectie, kenniscreatie, kennisoverdracht en -benutting te kort komen • Ideeënrijkdom en kansen voor subsidiering kunnen de denk- en werkkracht van het lectoraat en het instituut overstijgen

Bijdrage aan het kennisdomein: wetenschap en/ of body of knowledge

Het onderzoek binnen het embedded lectoraat bevindt zich in de startfase en richt zich vanuit de in 3.1 genoemde thema's corporate social responsibility, wicked problems, multi-stakeholder coöperaties en duurzame business models op het volgende hoofddoel:

Het ondersteunen van regionale partijen bij het opzetten van coöperatieve ondernemingen door middel van kennisontwikkeling op het gebied van duurzame business modellen en interventiestrategieën. Het onderzoek groepeerd zich rond twee onderzoeklijnen die zich laten vatten in de volgende vragen:

1. Hoe kan kennis over coöperatieve duurzame businessmodellen worden omgezet in een praktisch, evidence based 'waardevol' businessmodel-format dat ondernemers in de regio kan inspireren en ondersteunen om hun duurzame businesscases uit te werken en duurzaam te managen?
2. Wat moet in de betrokken instellingen en organisaties veranderen om de sociale innovatie duurzaam overeind te houden en doorlopend te vernieuwen? Welke interventiestrategieën kunnen hiervoor ontwikkeld worden en welke beproefde strategieën kunnen worden toegepast?

Deze kennisontwikkeling komt in eerste instantie tot stand via casestudies waarin waardevolle businesscases worden ontwikkeld. Het eindproduct is een duurzaam format voor business modelling (bij voorkeur ter vervanging van het 'canvasmodel'): een nieuw overzichtelijk handvat met onderliggende instrumenten, dat ondernemers ondersteunt in de oprichting en de governance van hun duurzame coöperatieve business model.

Methodologisch wordt aangesloten bij de ambitie van het WRR-Rapport 'Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland' (WRR, 2013) en de recente beleidsplannen van OCW en EZ (Bussemaker, 02-06-2014). "Het gaat in moderne lerende economie niet meer primair om het toepassen van in een laboratorium geproduceerde kennis. Het gaat eerder om het verbinden van expertise met behoeften in de samenleving (inclusief de marktsector) en om het katalyseren van allianties. Er is op de meeste plaatsen niet zozeer behoefte aan een wetenschapper die een nieuw concept ontwikkelt, maar veeleer aan een deskundige begeleider die langdurig meedenkt over de vraag hoe producten en diensten permanent verder ontwikkeld kunnen worden. Kennis moet wel beschikbaar zijn, maar liefst in de vorm van een platform dat het mogelijk maakt steeds incrementele veranderingen aan te brengen." Uit: WRR rapport 2013, p. 246

Vanuit die ambitie is actieonderzoek de aangewezen methodologie. Dit type onderzoek wordt gekenmerkt door twee belangrijke aspecten:

- het wordt verricht in dialoog met de deelnemers van de gebiedscoöperatie. Hierdoor ontstaat een lerend effect voor zowel deze deelnemers, als voor de onderzoeker, de docenten en de studenten;
- het is gericht op het vinden van oplossingen in de praktijk. We volgen hierbij de definitie van Wals & Alblas (1997): 'Action research here means the blending of theory and practice in such a way that those who will be most affected by any proposed changes derived from the research are also the ones who help determine what theories and experiences are the most meaningful and relevant' (p. 255). Het doel is 'to reflect on practice, in order to improve practice' (Ponte, Petra., Beers, Ronny., 1996).

De onderzoeksofzet bij actieonderzoek wordt gekenmerkt door de koppeling van een praktijk- of experimentenstroom en een kennisstroom (Aken, J.E. van, Andriessen, D.G., 2011). Samen vormen ze de het 'living lab' (de kenniswerkplaats): een plaats om via samen te werken en samen te leren vanuit de praktijk kennis te genereren en te valideren.

Aangezien het lectoraat zich in de startfase bevindt zijn er op korte termijn geen publicaties en promoties gepland. Het eerste richtpunt is de presentatie van een paper tijdens International Summit of Cooperatives in 2016 in Quebec.

Samenwerkingsverbanden met wetenschappers en kennisinstellingen (NL & EU)

De coöperatie Westerkwartier staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van een breder programma voor regionale gebiedsontwikkeling, waarin de groene sectoren en de stad Groningen met elkaar worden verbonden. Zo wordt er o.a. parallel aan de ontwikkeling van de gebiedscoöperatie op het voormalige terrein van de Suikerunie in de stad Groningen een praktijk- en educatiecentrum voor voedsel en groene leefomgeving ingericht door partner Terra. Daarnaast worden soortgelijke initiatieven ontwikkeld in o.a. de wijk Helpman (met steun van de gemeente Groningen), Drenthe en in Rotterdam. Tevens sluit het onderzoek aan bij de kennisontwikkeling die zal gaan plaatsvinden binnen het NWO programma 'Duurzame Businessmodellen', waarin het lectoraat DCO samen met de Erasmus Universiteit participeert. In dit project wordt gezocht naar een integratie van instrumentele, formele sturing in organisaties, met symbolisch-interpretatieve theorieën. Vanuit deze theorieën functioneren organisaties als een groep mensen die betekenisvolle activiteiten samen uitvoeren.

Internationaal zoekt het lectoraat verbinding met het project PEAT Valley - Golden Triangle. Hierin worden kennisvragen binnen soortgelijke regio's rond de Noordzee en de Baltische Zee gekoppeld om op die manier te kijken naar verbeteringen van de regio. DCO neemt het initiatief voor schakeling aan identieke processen in regio's als metropoolregio Bremen – Oldenburg (DE) en Vastra Götaland (SE).

Bijdrage aan beroepspraktijk en maatschappij

De financiële beroepspraktijk neemt een centrale plaats in binnen DCO. Middels het onderzoek zal het begrippenkader van de financial verschuiven van cijfers naar waarden. De multi-stakeholdercoöperatie past binnen dit duurzame paradigma. Deze vorm dwingt financials om te zoeken naar meervoudige in plaats van enkelvoudige financiële waarde. Tevens dwingt gedeelde zeggenschap in coöperaties de financial expert om naar andere manieren van control te zoeken, waarin de bedoeling van de organisatie (weer) centraal staat en waarmee de toekomst kan worden gecreëerd in plaats van dat een verzonnen

toekomst moet worden afgedwongen. De multi-stakeholdercoöperatie is hiervoor een goed onderzoeksplatform.

De bijdrage aan de maatschappij wordt vormgegeven door de opzet van het onderzoek: actieonderzoek met de leden van de gebiedscoöperaties zorgt voor een permanente bijdrage aan deze maatschappij. Daarmee geven we methodologisch een antwoord aan de ambitie van het WRR-Rapport 'Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland' (WRR, 2013) en de recente beleidsplannen van OCW en EZ (Bussemaker, 02-06-2014; zie paragraaf o). Het gaat hier in eerste instantie om 450 grotendeel agrarische ondernemers en de catalogus van 150 vragen die zij hebben opgesteld. Deze specifieke doelgroep laat zich extrapoleren tot een veel grotere groep van mogelijke deelnemers aan in de toekomst op te richten duurzame coöperaties. De output van het lectoraat is telkens gericht op het creëren van duurzame businessmodellen en helpt de ontwikkelingen in andere (krimp)regio's bij het in stand houden van een vruchtbaar ondernemersklimaat door middel van gebiedscoöperaties. De gebiedscoöperatie Westerkwartier is hierbij de proeftuin waar middels actiegericht onderzoek deze duurzame businessmodellen worden ontwikkeld die bruikbaar zijn voor andere duurzame coöperaties.

Bijdrage aan het onderwijs

Onderwijsvernieuwing is een fundamenteel onderdeel van het lectoraat DCO. De vernieuwing richt zich op het bieden van een rijke en authentieke leeromgeving voor studenten en docenten in zogenaamde 'living labs'. De bijdrage aan het onderwijs begint dus meteen bij aanvang van het onderzoek en is (deels) niet afhankelijk van de output van het onderzoek. Deze bijdrage komt voort uit de gekozen onderzoeksmethodiek waarbij gewerkt wordt vanuit een koppeling van een praktijk- en een kennisstroom. Deze stromen vormen samen het 'living lab'. Dit living lab krijgt bij DCO de vorm van kenniswerkplaatsen waarin ondernemers, samen met docent-onderzoekers en studenten. Deze vorm van onderzoek draagt bij aan het curriculum van de opleidingen van FEM waarbij de huidige geïntegreerde opdrachten van FEM kunnen worden vervangen door real time, real life projecten.

DCO is vooral gericht op het ontwikkelen van een regionale (financieel economische) infrastructuur waardoor docenten en studenten kunnen werken met ondernemers, ambtenaren en medewerkers NGO's. Centraal in deze infrastructuur staat het zogenaamde FEM Office; een intermediair (advies)bureau gerund door en voor studenten, interessante onderzoeks- en praktijkvragen worden geïnventariseerd en toegankelijk gemaakt voor docenten en studenten van FEM. Dit FEM-office bevindt zich momenteel in de startfase.

In de preferred regions (in eerste instantie het Westerkwartier) opereren innovatieve clusters van ondernemers en NGO/overheden; deze clusters beschikken over contactpersonen die aan het FEM-Office verbonden worden zowel in binnen- als in buitenland.

Lopende projecten:

- Oprichting en inrichting FEM-office: onderzoek en uitvoering binnen de honourscommunity van FEM. Momenteel zijn de eerste drie onderzoeksprojecten vanuit het FEM-office afgerond en drie nieuwe opdrachten gestart (april 2015).
- Een afstudeeropdracht naar de oprichting van een zorgcoöperatie binnen het Westerkwartier. Dit onderzoek is door de onverwacht grote impact van het onderzoek beloond met de innovatieprijs van de gebiedscoöperatie.
- RAAK MKB aanvraag voor een grootschalig onderzoek naar de opzet en implementatie van coöperaties.

De kennis die het onderzoek oplevert, zal in eerste instantie het curriculum van Bedrijfseconomie aanvullen of wijzigen. De opgedane kennis heeft zoals eerder vermeld betrekking op innovatieve en duurzame verdien- en financieringsmodellen (business cases) en op innovaties binnen de organisaties van de betrokken spelers die nodig zijn om de ingezette ontwikkelingen te borgen en doorlopend te vernieuwen. Deze kennis is met name relevant voor de vakgebieden bestuurlijke informatievoorziening, externe verslaggeving, financiering, management control en strategisch management.

Op het hoogste abstractieniveau bestaat de onderwijsbijdrage van het embedded lectoraat uit het collectief onderzoeken en collectief leren in de gouden driehoek, waarbij de Hanzehogeschool een transitie doormaakt van een hogeschool met projecten in de regio, naar de centrale kennispartner in een geformaliseerd duurzaam lerend netwerk met bedrijven en overheden. Dit bijzonder embedded lectoraat biedt de kans om de samenwerking te intensiveren, waarmee de basis zal worden gelegd voor een langdurige relatie; mogelijk vertaald naar een toekomstig lidmaatschap van de Hanzehogeschool in de

gebiedscoöperatie. Het betekent een versteviging van de initiatieven die momenteel al lopen, zoals de ontwikkeling van een studentoffice (een advieskantoor van studenten voor ondernemers in de regio) en een permanente bezetting in projecten door honoursstudenten en afstudeerders.

Kennisvalorisatie extern

Hanzehogeschool Groningen wil de belangrijkste partner zijn van bedrijven in Noord-Nederland op het gebied van praktijkgerichte kennis en daarmee fundamenteel bijdragen aan de regionale kenniseconomie. Door de sterke inbedding van het lectoraat in twee grote gebiedscoöperaties (Westerkwartier en Zuidwest-Drenthe) ontstaat een directe verbinding met het landelijk gebied ingebed in het stedelijk veld Groningen en het stedelijk veld Zwolle. Door de vormgeving van permanente living labs is er sprake van continue kennisvalorisatie. Deze kennis willen we borgen door docent-onderzoekers – onder begeleiding van een hoofdonderzoeker – de kennis wetenschappelijk te laten vastleggen en te publiceren middels handreikingen, instrumenten en publicaties.

Kennisvalorisatie intern: studenten en docenten

Zoals eerder genoemd ontstaat met dit lectoraat een kenniswerkplaats of permanente 'living lab', waarin studenten, docenten, ondernemers en overheid samen kennis kunnen opdoen en genereren. De projecten uit de praktijk worden geacquireerd, gearticuleerd en voor onderwijs toegankelijk gemaakt via een zogenaamd FEM Office; een bureau gerund door en voor studenten met docenten en programmaleiders van de gebiedscoöperaties als coaches. Een eerste versie van dit werkdocument is inmiddels aangeboden aan het management FEM.

Externe middelen

Zoals eerder gesteld komt externe financiering beschikbaar. De startfinanciering is 70.000 euro, bestaande uit 0,5 fte voor de lector en 0,15 fte voor de kenniskring. Aanvullende financiering zal worden verworven middels subsidies. Zo staat reeds een RAAK MKB aanvraag uit en zal in juni 2015 een Interreg-aanvraag worden gedaan.

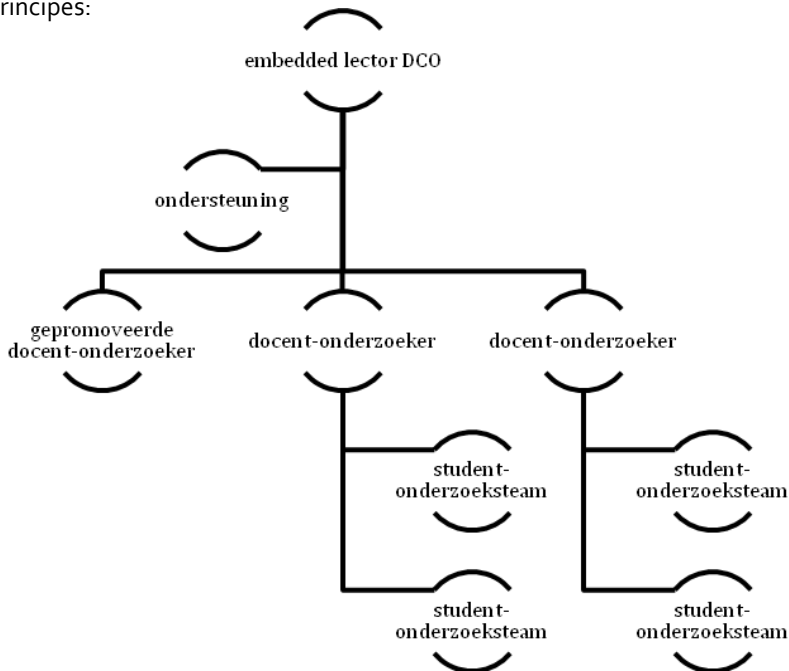
5 Werkplan

FASE 1	Programma-initiatie juni 2015 – september 2015
Activiteiten	Start studentenprojecten, waaronder inrichting FEM-office Aanvraag RAAK MKB, workshops met gebiedscoöperatie. Selectie docent-onderzoekers en hoofdonderzoeker Aanvraag Interreg, met workshops in o.a. Zweden, Duitsland en de UK
Resultaat	Gedeelde kennis tussen stakeholders Projectbureau ingericht, administratieprocessen geregeld
FASE 2	Uitvoering gesubsidieerde projecten, september 2015 – juni 2016
Methodiek	Ontwikkeling van format voor duurzaam businessmodel Leren van andere coöperaties middels literatuuronderzoek en interviews bij Mondragon (Spanje), SEKEM ³ (Caïro) en CERA (België) in het datalab Verdere inrichting van de onderzoeksaanpak Verdere inrichting van het projectbureau
Resultaat	Verdiepende kennis over duurzame businessmodellen <i>Waardevol Business Model</i> met een balans tussen people, planet en profit Onderliggende instrumenten die logisch ontwikkeld werden in deze fase Dataverzameling over het gebied
FASE 3 e.v.	Evaluatie en vervolg – September 2016
Methodiek	Resultaten toetsen bij experts (partners) middels symposium (juni 2017) Vervolg voor de komende periode voorbereiden, inhoudelijk en financieel (projectleider, hoofdonderzoeker en penvoerder) Ontwikkelde kennis inbrengen in het onderwijs (hoofd- en docentonderzoekers) Publicatie van uitkomsten in boekvorm en via een website (communicatiemedewerker)

³ Sekem ontving the Alternative Nobel Prize in 2003 and the Business for Peace Award in 2012

6 Kenniskring

De kenniskring wordt ingericht met docenten van de Hanzehogeschool en Terra (schakeling mbo-hbo). Tevens worden aan de kenniskring de programmaleiders binnen de gebiedscoöperaties betrokken. De kenniskring kent de opbouw van een zogenaamde onderzoekspiramide op basis van de coöperatieve principes:



De embedded lector en de gepromoveerde docent-onderzoeker voeren de regie over, participeren in en begeleiden de twee grote onderzoeklijnen(zie o). Binnen deze onderzoeklijnen voeren andere docent-onderzoekers samen met (honours)studenten kleinere onderzoeken uit, waarbij steeds wordt voortgebouwd op eerder verworven kennis. Momenteel zijn de volgende docent-onderzoekers gekoppeld aan de gebiedscoöperatie: Drs. J. Houkes, Drs. H. Schut en Drs. H. de Boer.

7 Geraadpleegde bronnen

- Boer, P. den & Nieuwenhuis, L. (2002). *Wendbaar beroepsonderwijs. Lessen uit groen onderwijs*. Wageningen: Stoas Onderzoek.
- Bussemaker, J. (2014). *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo. Beleidsbrief OCW, TK 628389*. Den Haag: ministerie van OCW.
- Delies, I. (2009) *Verbindingskracht & combinatievermogen; een empirisch onderzoek naar kennisallianties tussen beroepsonderwijs (roc) en bedrijfsleven*. Proefschrift. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Geertz, C. (2003) *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*. In: Lincoln, Y.S. and Denzin, N.K. (eds) *Turning Points in Qualitative Research: Tying Knots in the Handkerchief*. Altamira Press.
- Gibbons, M., Limoges, C. Nowotny, H. e.a. (1996). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage Publications.
- Grip, A. (2014). *Arbeidsmarkt en een leven lang leren*. In: R. Klarus, L. Borghans & I. Waterreus (eds). *Wat is goed onderwijs? Bijdragen uit de onderwijs economie*. Den Haag, Boom Lemma Uitgevers.
- Kessels, J.W.M. (2005). *De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD*. *Develop. Kwartaaltijdschrift over Human Resources Development*. 1 (1) 6-17.
- Nieuwenhuis, L.F.M. (2006). *Vernieuwend vakmanschap. Een drieluik over beroepsonderwijs en innovatie*. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.
- Nieuwenhuis, A.F.M., Gielen, P.M. & Lokman A.H. (2000). *Sector, regio en kennisorganisatie. Kennisnetwerken rond het beroepsonderwijs*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum BVE.
- Nieuwenhuis, L., Gelderblom, A., Gielen, P. & Collewet, M. (2011). *Groeitempo Leven Lang Leren; een internationale vergelijking*. Tilburg/Rotterdam: IVA/SEOR.
- Nieuwenhuis, L., Coenen, J., Fouarge, D., Harms, T. & Oosterling, M. (2012). *De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs*. PROO reviewstudie. Tilburg: IVA/ROA/GION. (downloadable van de website van proo/nwo).
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Pater, C.J., Sligte, H.W., Eck, E. van (2012). *Verklarende evaluatie. Een methodiek*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut (Rapport 882).
- ROA (2013). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018*. Maastricht: ROA
- Roobeek, A.J.M. (2005). *Netwerklandschap. Een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties*. Den Haag: Academic Services.
- Rosenfeld, S. (1998). *Stock taking paper for the workshop 'Technical colleges, technology deployment and regional development'*. OECD international conference Modena on 'building competitive regional economies'.
- Rosenfeld, S. (2010). *Sustainable Food System Clusters, Vermont style*. In: *European Planning Studies*, 18: 11, pp. 1897-1908.
- S³ (Smart Specialisation Platform) (2011). *Connecting universities to regional growth; a practical guide*. European Union: Regional Policy.
- Truijten, K.P.J. (2012) *Teaming teachers*. Enschede: Universiteit Twente (proefschrift).
- WRR (2013) *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag: WRR.