

Burgercollectieven op zoek naar veerkracht

Burgercollectieven kunnen een belangrijke rol spelen in de transitie naar een duurzamer en rechtvaardiger samenleving. Voorwaarde hierbij is dat ze veerkrachtig kunnen doorgroeien door zelf uitdagingen rond interne organisatie en leden-dynamiek op te pakken, zo blijkt uit onderzoek van Institutions for Collective Action.

ONDERZOEK

TEKST Tine de Moor en Ton Duffhues

In de afgelopen vijftien jaar groeide het aantal collectieven voor de opwekking van stroom, en het organiseren van zorg, voedselvoorziening, mobiliteit, wonen, werk, verzekering en gebiedsgerichte ontwikkeling in een hoog tempo. Of al die burgercollectieven op termijn de samenleving anders vorm gaan geven, is mede afhankelijk van wat ze doen, wie eraan deelnemen en of ze in staat zijn om hun bestaande tekortkomingen weg te werken en zodanig door te groeien dat ze de transitie van de samenleving mee kunnen versnellen.

Veelkleurigheid

In de wetenschap spreekt men van een 'institutie voor collectieve actie', maar 'burgercollectief' bekt toch iets beter. Vaak wordt verwezen naar de term *commons*, maar dat roept soms verwarring op door een nogal ruime interpretatie van dit begrip. Een burgercollectief staat voor een groep burgers die langere tijd samenwerkt om een maatschappelijke misstand of een tekort dan wel een kans of uitdaging aan te pakken, en daartoe samen goederen en diensten gaat creëren, beheren en gebruiken. Met door henzelf opgerichte collectieven, ontstaan vanuit een 'welbegrepen eigenbelang', organiseren burgers het aanbod van producten en diensten, zoals energie, voedsel of zorg.

Kenmerkend voor huidige burgercollectieven is dat ze vrij los opereren van overheden, bedrijven of andere

maatschappelijke partijen, dat de leden zelf de rechtsvorm voor het collectief kiezen, en dat het beheer en bestuur ervan is gebaseerd op solidariteit, wederkerigheid, democratische besluitvorming en zelf-doen. Uit ons onderzoek blijkt dat burgercollectieven in Nederland overwegend lokaal actieve verenigingen of coöperaties zijn, met 20 tot 500 leden, voornamelijk op het gebied van energie, zorg, wonen, voedsel en mobiliteit.

De variatie in rechtsvorm, bereik, werking en producten van burgercollectieven verschilt per domein. Bij de energie-opwekking bijvoorbeeld is de verscheidenheid kleiner dan in de zorg. Niet verwonderlijk, want in de zorg is er sprake van een grotere variatie aan doelgroepen, producten en diensten dan in energie. Ook kent de ene sector wel professionele koepelorganisaties – zoals in de zorg – en de andere sector – voedsel – (nog) niet.

Een ander verschil tussen burgercollectieven is hoe zelfverzekerd de leden naar de toekomst kijken. Het ene collectief is vol zelfvertrouwen dat het collectief zal en moet slagen in zijn opdracht. In het andere is er een sterk besef van de kwetsbaarheid van het gezamenlijke initiatief, zowel intern als extern. Waar de ene respondent opmerkt dat 'we zeker toekomstigbestendig zijn, maar omzetgroei nog wel een uitdaging is', merkt de andere op dat de toekomstbestendigheid 'valt of staat met vrijwilligers die een en ander willen oppakken en willen voortzetten'.

Organisatorische worstelingen

Ongeacht de onderlinge verschillen, worstelt elk burgercollectief om zijn financiering, professionalisering en leiderschap op orde te krijgen.

Financiering

Bij de grotere burgercollectieven – in termen van ledental en bereik – leeft vooral de vraag hoe ze grote investeerders en constante geldstromen kunnen aantrekken, om zich van middelen te voorzien voor verdere groei en ontwikkeling. Dat geldt van derden is dan een aanvulling op bijdragen van de leden zelf. De opgave voor kleinere collectieven is niet minder ambitieus, zij zoeken vooral manieren om zonder overheidsfinanciering overeind te blijven.

Professionalisering

Ook bij het streven naar professionalisering is er een verschil te bespeuren tussen collectieven. Grotere collectieven proberen de professionalisering binnen de organisatie vooral te bevorderen door externe deskundigen in te huren. Voor kleinere collectieven – zeker als ze een lokaal of gemeentelijk werkgebied hebben – gaat professionalisering veel meer over de inzet van deskundige vrijwilligers voor bepaalde taken, en het effectiever gebruik van

administratiesystemen of communicatiehulpmiddelen.

Dat de combinatie van professionalisering en vrijwillige inzet soms botst, blijkt uit de klacht van een voedselinitiatief over 'heel veel mensen die willen helpen, maar vervolgens wel een factuur sturen'.

Wat burgercollectieven duidelijk ook parten speelt, is dat ze – vooral de meer zakelijk gerichte, zoals korte-keten-initiatieven – een groeimarkt zijn geworden voor consultants, adviseurs en allerhande dienstverleners.

Leiderschap

De meeste deelnemers aan ons onderzoek zijn als vrijwilliger bestuurlijk actief of als lid nauw betrokken bij het collectief. Voor hen is leiderschap voornamelijk een praktisch vraagstuk. Zij vinden dat er zonder enthousiaste trekkers niets van de grond komt en dat er altijd een combinatie van netwerkers, denkers en doeners nodig is om het collectief verder te brengen.

In dat licht bezien, is het een teken van zorg dat de pioniers zich op termijn vaak onvoldoende gesteund voelen, of gefrustreerd afhaken indien hun verwachting om er zelf wijzer van te worden niet uitkomt. Wat de kwaliteit en consistentie van het leiderschap en daarmee van het collectief als geheel evenmin ten goede komt, is

AANBESTEDINGSPROCEDURE IS FUNEST

Drie inwoners van de Rotterdamse wijk Delfshaven hebben in 2015 een coöperatie opgericht om de economische ontwikkeling en sociale veerkracht van de wijk en haar bewoners te versterken. Delfshaven Coöperatie stimuleert wijkbewoners om initiatieven te ontplooiën en koppelt deze vervolgens aan elkaar, aan de overheid en aan het bedrijfsleven.

In de eerste vijf jaar van haar bestaan zijn er meerdere bewonersinitiatieven van de grond gekomen, waaronder een energicoöperatie en een zelfregiehuus. Dat de coöperatie van de bewoners zelf is, blijkt ook uit haar interne organisatie: een bestuur bestaande uit een kleine groep bewoners, met daaromheen gedrapeerd een partnerschap en een raad van toezicht.

Patrick Boel is een van de vier bestuurders. Hij wijst er met

nadruk op dat 'de coöperatie zich niet inzet voor één bepaald doel, maar uitgaat van de vragen en behoeften van de wijkbewoners. Simpel gezegd: de coöperatie brengt bewoners bij elkaar rond een door henzelf opgeworpen vraag om gezamenlijk te kijken wie wat wil en gaat doen.'

De coöperatie Delfshaven verkeert thans in een 'opschaalfase'. 'We denken vooral na over welke rechtsvorm het meest passend is voor een coöperatie van misschien wel honderd belangen, en hoe we een evenwichtige balans kunnen vinden tussen twee werelden; van wijkbewoners enerzijds en overheid anderzijds.'

Boel zegt dat bewoners veel zelf kunnen, maar dat de hulp van overheid en bedrijfsleven soms onmisbaar is. De bereidheid om ondersteuning te bieden, is er vaak wel, maar

vooral de beleidscyclus van overheden vormt een knelpunt. Boel: 'Overheden denken in termen van vier jaar, terwijl het bij wijkontwikkeling en gemeenschapsopbouw om langdurige processen gaat, tussen tien en vijftien jaar.' Voornamelijk de aanbestedingsprocedure noemt het bestuurslid van de coöperatie funest. 'Bij elke aanbesteding dingen verschillende partijen naar de opdracht. Wanneer een

nieuwe partij de aanbesteding wint – en dat gebeurt regelmatig – verdwijnen alle opbouwwerkers waarmee je tot dusver hebt samengewerkt. Vervolgens is de nieuwe partij een jaar druk doende om de wijk te verkennen en het vertrouwen van bewoners te winnen. Tegen de tijd dat hun medewerkers eindelijk praktisch aan de slag kunnen, is de opdrachtperiode voorbij.'



STRIJD OM ERKENNING

Ruim tien jaar geleden richtte sociaal ondernemer Amal Abass-Saal met Sandra Manintveld Inspiratie Inc op, nadat de gemeente Almere haar doelgroepenbeleid had opgeheven. De oprichters beleefden een 'leemte in de opvang en begeleiding van mensen met een migratie- of vluchtelingenachtergrond, met of zonder verblijfsvergunning'. Inspiratie Inc is er, aldus Abass-Saal, voor 'iedereen die een actieve plek in de samenleving zoekt: kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen, met verschillende achtergronden, culturen, religies en sociale status. Het gaat om het inspireren en activeren, om gezamenlijk plekken te creëren die als een nieuw thuis voelen.'

Op basis van inclusie en wederkerigheid ontwikkelt Inspiratie Inc creatief sociaal ondernemerschap – zeven dagen per week gevuld met kunst, muziek en dans – naast collectieve zelfredzaamheid, transculturele zorg en samenwerking, zowel lokaal als (inter)nationaal. Ook heeft de organisatie in verschillende wijken BuurT-tuinen ontwikkeld. De 'zwaarbevochten successen' tot nu toe zijn overwegend door de gemeenschap in en rond Inspiratie Inc met steun van goede-doelen-fondsen behaald, aldus Abass-Saal, maar erkenning van de gemeente blijft de laatste jaren uit. 'Vier jaar geleden moesten we al vaststellen dat we "echt heel veel werk" uit de handen



van de gemeente namen, waarvoor we niet betaald of gewaardeerd werden. We hadden te maken met de misplaatste gedachte dat vrijwilligers niet professioneel zouden kunnen werken. En dat de gemeente beter dan vrijwilligers, vaak met dezelfde achtergrond als de doelgroep zelf, weet wat goed voor hen is.' Behalve miskennis was er ook achterdocht, aldus Abass-Saal. 'Onze organisatie ligt voortdurend onder een vergrootglas. Kleine dingen in de publiciteit worden aangehaald en tegen ons gebruikt.' Ze vermoedt dat

het algemene politieke klimaat jegens asielzoekers en vluchtelingen hierbij een grote rol speelt. Om de al dan niet terecht kritiek voor te zijn, heeft Inspiratie Inc een professionaliseringsslag ingezet en een ISO-keurmerk verworven. Inspiratie Inc biedt zich aan als een 'te contracteren zorgaanbieder', maar de gemeente honoreert dit nog steeds niet. 'Voortdurend blijft voor ons de vraag welke rechtsvorm het beste past: een stichting, zoals nu, of een coöperatie.'

dat de overdracht van taken en verantwoordelijkheden bij opvolging niet altijd goed geregeld is. Dat probleem speelt ook wanneer een collectief vanwege zijn ontwikkeling om andere bestuurlijke kwaliteiten vraagt. Deze kwesties komen vooral aan de orde als de nood aan opvolging en verjonging aan de orde is.

Groeien en opschalen

Samenhangend met de moeilijkheden rond leiderschap van burgercollectieven ontbreekt vaak het kompas van een strategische langetermijnvisie. Hier ligt vooral een uitdaging voor collectieven die, voorbij de oprichtingsfase, aanvullende en nieuwe doelen nastreven. Denk bijvoorbeeld aan een energiecoöperatie die ook actief wil zijn in het sociale domein of bij gemeenschapsondersteuning. Grotere ambities gaan gepaard met een proces van groeien en opschalen. De meeste collectieven in het domein van zorg, wonen of energie hebben een lokaal of gemeentelijk werkgebied. Voor deze collectieven gelden er fysieke grenzen aan groei. Een beperking die ze alleen kunnen overstijgen door samen te werken in netwerken en koepelorganisaties. Lokale voedselcoöperaties, getrokken door lokale consumenten, respecteren hun grenzen en willen vooral als stand-alone blijven functioneren. 'We zijn succesvol, willen niet groeien, slechts vermenigvuldigen. Als we te groot worden, starten we een nieuwe.' Dat geldt ook voor broodfondsen, die als een onderlinge verzekering instaan voor financiële ondersteuning van een beperkt aantal zzp'ers die tijdelijk arbeidsongeschikt worden.

Betalen en meedoen

Essentieel voor burgercollectieven zijn vragen als: wie zijn onze leden, welke relatie hebben ze met het collectief en met elkaar, welk nut verwachten ze en wat stellen ze er zelf tegenover, hoe weten we die leden te werven, te boeien en te binden?

Er zijn grofweg drie soorten leden te definiëren. Ten eerste zijn er mensen die zich om een ideële reden aansluiten bij de organisatie of die zich herkennen in een kritiek op bestaande voorzieningen of systemen en persoonlijk willen bijdragen aan het realiseren van een alternatief. Ze betalen jaarlijks contributie en investeren eenmalig in de 'goede zaak'; in ruil daarvoor willen ze delen in het collectieve goed en de besluitvorming. Ten tweede zijn er mensen die zich als lid-klant bij een collectief aansluiten omdat ze toegang willen hebben tot producten en diensten ervan, maar die er geen binding mee (willen) voelen. Tot slot zijn er ook mensen die hun precieze relatie met het collectief pas bepalen na de keuze van de rechtsvorm. 'We zijn net een coöperatie geworden en we hebben nog geen idee hoe we het lidmaatschap verder willen invullen. Een optie is een abonnement-systeem.'

De rechtsvorm die burgercollectieven kiezen, geeft aan wat collectief en leden van elkaar verwachten. In een vereniging of coöperatie – de meest gebruikte rechtsvorm bij burgercollectieven – verwachten de leden een dienst of product voor hun actieve bijdrage. In een stichting – een weinig gebruikte rechtsvorm bij burgercollectieven – is geen sprake van wederkerigheid. Een stichting kent immers geen leden. Desalniettemin manifesteren sommige stichtingen zich als collectief omdat de inzet van

vrijwilligers en sympathisanten bij het uitvoerende werk essentieel is om de gestelde doelen te realiseren. Ook bij sociale ondernemingen met het karakter van een burgercollectief is de actieve betrokkenheid van een specifieke doelgroep wezenlijk. Voorbeeld hiervan is de sociale onderneming die mensen in een situatie van langdurige werkloosheid of met een arbeidsbeperking helpt een, gedeeltelijk, inkomen te verdienen dan wel om een bestaan als zelfstandige op te bouwen.

Lidmaatschap en toegankelijkheid

Collectieven die functioneren als coöperatieve onderneming moeten het hebben van een betrouwbare zakelijke relatie, en zijn niet per se aan plaats gebonden. Anders dan lokaal gewortelde collectieven die het lidmaatschap beperken tot bewoners van dorp, wijk of gemeente en veel waarde hechten aan interne community-vorming. 'Er komen een hoop nieuwe, diverse mensen, in hoeverre kunnen we het gemeenschapsgevoel waarmaken?' De behoefte aan community-vorming is het sterkst bij collectieven die willen bijdragen aan een maatschappelijke transitie én als luis in de pels fungeren van het bestaande systeem.

Ons onderzoek laat zien dat 'het stimuleren van verantwoordelijkheid onder leden' een uitdaging is voor met name lokale collectieven op het gebied van zorg, sociale voorzieningen, voedsel en gebiedsontwikkeling. Mensen worden pas lid als ze daadwerkelijk zorg nodig hebben. 'Wij zouden graag meer leden hebben op basis van solidariteit en het besef dat iedereen (op enig moment in het leven) zorg nodig heeft.' Deze opmerking verwijst naar het klassieke vraagstuk van *free-riders* en *adverse selection*.

Sprekend over lidmaatschap, kom je op de bijna onvermijdelijke vraag over de toegankelijkheid van burgercollectieven. Staan de collectieven open voor laagopgeleide mensen zonder voorkennis of professionele ervaring? Is deelname voor iedereen betaalbaar? Hoe voorkom je dat collectieven bestaan uit homogene groepen die zich vooral bezighouden met hun eigen, kleine problemen? Hoe divers zijn collectieven eigenlijk?

Het vertrekpunt voor dorps- en wijkcoöperaties ligt bij een lokale bevolking en haar behoefte voor zover die met de onmiddellijke omgeving verbonden is. Diversiteit is geen obstakel, maar eerder een *asset*.

Overheid: partner of obstakel?

Burgercollectieven worstelen vooral met hun eigen functioneren; daar liggen de grootste en meest dringende uitdagingen naar toekomstige ontwikkelingen toe. Dat neemt niet weg dat ook de relatie met de overheid problematisch kan zijn. Door de 'beperkende sectorale visie van de overheid' voelen burgercollectieven zich in meer of mindere mate geremd in hun ambities.

Er zijn burgercollectieven – met name op het gebied van voedsel – die het liefst onafhankelijk blijven van overheden, ook in financiële zin. Zij zien zichzelf juist als een alternatief voor de bestaande voedselproductie, verwerking en distributie waar de overheid en

andere gevestigde instellingen de dienst uitmaken.

Minder vrij en autonoom zijn de collectieven die de overheid per se nodig hebben – voor het verlenen van vergunningen en faciliteiten – of als partner – bijvoorbeeld in gebiedscoöperaties. De vraagstukken hier liggen op het vlak van 'belemmerende of ontbrekende regelgeving' en 'versnipperde en complexe dienstverlening', maar betreft ook het onvermogen om samen te werken met 'afwijkende rechts- en organisatievormen' en 'het gebrek aan continuïteit'. In de woorden van een respondent: 'Provinciale, gemeentelijke overheden en waterschappen werken volgens vaste procedures en hun politieke belangen zijn groot. Dit matcht niet met burgers die vol energie willen experimenteren.'

Dé kritiek is dat de overheid aan 'schijnparticipatie' doet: in externe communicatie roemt ze weliswaar de deelname van de collectieven, maar in de praktijk laat ze zich maar weinig aan die

bijdragen gelegen. 'Overheden kijken net als andere gevestigde organisaties niet echt naar ons model, maar beoordelen ons in de mate waarin we bij hun doelstellingen passen.'

Al deze problemen spelen extra sterk bij burgercollectieven die voor hun voortbestaan afhankelijk zijn van subsidies. Met een aanloopsubsidie van de overheid voelen de meeste zich geholpen en gewaardeerd. Ze realiseren zich tegelijkertijd dat je 'er geen verdienmodel op kan maken'.

Voor collectieven in het sociale domein ten slotte geldt een andere logica. Zij zeggen

taken uit te voeren die de overheden laten liggen en dat ze daarvoor erkenning en financiële ondersteuning verdienen. Het idee hier is dat de overheid op zijn minst als partner zou moeten bemiddelen naar andere instellingen, voor extra ondersteuning.

Bij energiecoöperaties en gebiedscoöperaties dragen overheden als partner bij door te investeren of garant te staan vanuit een 'welbegrepen eigenbelang' in het kader van bijvoorbeeld de energietransitie of integrale gebiedsontwikkeling.

Licht in de duisternis

Ook al beschikken sommige burgercollectieven over eigen koepelorganisaties en platforms, ons onderzoek bevestigt de behoefte aan verdergaande uitwisseling en verdieping van ervaring en kennis. De in dit artikel besproken factoren kunnen het vertrekpunt zijn voor de verbetering van het intern functioneren en voor de relatieopbouw met de overheid en andere externe partijen, zoals financiële instellingen en wetenschap.

Welke weg ook gekozen wordt, vaststaat dat burgercollectieven niet gebaat zijn met een *quick fix* in de vorm van een standaardadvies, modelstatuut of een blauwdruk voor ontwikkeling. Ook af te raden is om het functioneren van burgercollectieven te beoordelen aan de hand van formele begrippen en inzichten uit de wetenschap over *governance*, leiderschap en efficiency of de juridische spelregels van de overheid. De criteria daarvan sluiten doorgaans niet goed aan bij het praktische referentiekader, met de eigen ervaringstaal en -kennis (*tacit knowledge*) van de burgercollectieven en de leden ervan.

Elk burgercollectief worstelt om zijn financiering, professionalisering en leiderschap op orde te krijgen

Wat een vertegenwoordiger van een Rotterdamse wijk-coöperatie als paradox beschrijft vanuit etniciteit, is anderszins ook van toepassing op de meeste collectieven: 'Institutionalisering zoals wij die kennen – je wordt lid of niet – is een erg "witte" vorm, terwijl we in de wijk te maken hebben met veel mensen van verschillende afkomst en culturen die andere vormen van institutionalisering gewend zijn.'

De positieve berichtgeving over het potentieel van solidariteit in de eerste maanden van de coronacrisis is nu, ruim een half jaar later, bijna stilgevallen. In het begin van de crisis waren de meeste mensen nog vol vertrouwen, hoop, betrokkenheid en veerkracht. Geleidelijk zijn velen onzeker, angstig, vertwijfeld en vereenzaamd geraakt, met woede, protest en verzet ten gevolge. Reden te meer om de reeds uitgebouwde vormen van burgercollectieven die de solidariteitsprincipes al borgen beter te gaan ondersteunen.

Ook in dit andere psychologische en politieke klimaat kunnen burgercollectieven dat lichtpuntje zijn dat burgers hoop biedt op een toekomst met meer zeggenschap en controle over hun leefwereld. Sterker nog, een radicale herwaardering van de principes en werking van burgercollectieven kan bijdragen aan de versterking van de veerkracht van een samenleving, noodzakelijk om de coronacrisis en de andere grote problemen, zoals de betaalbaarheid van de zorg, de groter wordende ongelijkheid en de klimaatverandering, gezamenlijk het hoofd te bieden.

Tine de Moor is hoogleraar Social Enterprise & Institutions for Collective Action aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ton Duffhues is onderzoeker bij Institutions for Collective Action, Department of Business-Society Management van de Rotterdam School of Management (RSM).

TE VEEL TIJD KWIJT AAN OVERLEG

Stichting Heideboerderij Nederland is een landelijke organisatie voor belangenbehartiging, kennisontwikkeling en -uitwisseling. Doel is om via heideboerderijen een dusdanige verbinding tussen natuurgebieden te leggen dat er een groot cultuurlandschap ontstaat, ten behoeve van biodiversiteit en gemeenschapsopbouw.

De pionier en trekker van de vier jaar oude organisatie, Martin Woestenburg, vertelt dat Stichting Heideboerderij een burgercollectief is dat zich nog in de startfase bevindt: 'Nog geen coöperatie, maar een stichting met een concept dat via coöperaties uitgerold gaat worden.'

De leden van de stichting – natuurbeheerders, schaaпsherders, boeren,

streekgebonden bedrijven en bewoners – hebben tot nu toe twee projecten opgezet: in de Veluwezoom en in De Kempen. Het laatste is nog in oprichting. Ook zijn er plannen voor een proefproject in De Biesbosch. In alle drie projecten is het idee dat boeren samen met instanties als Natuurmonumenten en landgoederen het oude concept van heidelandbouw herintroduceren. Dus de schaaпsherder laat zijn kudde de heide begrazen, in ruil daarvoor levert hij mest aan de akkerbouw en neemt hij veevoer af van de akkerbouwer. Deze levert op zijn beurt graan bij de bakker of de bierbrouwer, die zijn producten verkoopt aan mensen in de buurt. 'Daarmee koppel je economische waarden – verkoop van producten

– aan landschappelijke en cultuurhistorische waarden – educatie en biodiversiteit.'

Enthousiasme en samenwerking zijn doorslaggevend voor het uiteindelijke succes, aldus Woestenburg. 'We zijn druk bezig om her en der heideboerderijen op te richten als zelfstandige coöperaties. Dat gaat niet vanzelf, er is angst bij boeren dat hun land wordt afgepakt, twijfel bij Natuurmonumenten dat het onderhoud in de knel komt en bij overheden die pas financieren als er een kant-en-klaar businessplan ligt.'

Om binnen vijf jaar een eerste coöperatie op eigen benen te laten staan en een 'draaiend netwerk' in De Kempen en een goed functionerend actieplan te realiseren – het ideaalbeeld van de stichting – is ook geld nodig.

Daar ontbreekt het volgens Woestenburg vaak aan omdat de (provinciale) overheden een nog te weinig integraal beleid voeren. 'Daardoor zijn we veel tijd kwijt aan overleg met subsidiegevers op de verschillende beleids-terreinen. Tijd die we hard nodig hebben om te leren omgaan met de enorme diversiteit aan deelnemende partijen in de Stichting Heideboerderij Nederland en balans aan te brengen in de uiteenlopende belangen.'

