

10 Succesvolle burgerinitiatieven in wonen, welzijn & zorg



Een kwestie van goed organiseren

Over groeistadia, rechtsvormen en organisatieprincipes bij burgerinitiatieven

Heel wat burgerinitiatieven in wonen, welzijn en zorg beginnen klein, met één activiteit of dienst, maar groeien soms snel. Dit heeft gevolgen voor de keuze van organisatievormen en organisatieprincipes.

In dit artikel gaan we in op de volgende vragen:

- * Welke groeistadia maken burgerinitiatieven veelal door?
- * Welke rechtsvormen zijn daarbij bruikbaar?
- * Wat zijn werkzame principes om betrokkenheid te organiseren?

Groeistadia in beeld

In *De grote kleine-kansenatlas* beschrijven Voogt & Broekman (2003) drie groeistadia die maatschappelijke associaties zoals burgerinitiatieven door kunnen maken (zie kader pagina 2).

Andere mensen nodig

Bij iedere overgang naar een volgend stadium komt de vraag op tafel of de initiatiefgroep of het bestuur nog beschikt over

de juiste mensen. Vaak zien we dat na verloop van tijd de vrijwilligers van het eerste uur zich alleen nog als adviseur blijven verbinden, zich terugtrekken in een specifiek onderdeel van de organisatie of helemaal van het toneel verdwijnen.

Sommigen stijgt de groei boven het hoofd, anderen verzetten zich tegen schaalvergroting en institutionalisering. Die waren voor hen nu juist een reden om zorg en diensten zelf, en vooral anders, te gaan organiseren. Weer anderen houden vast aan hun pioniersrol die beter tot zijn recht komt in een andere context, waar nieuwe dingen te ontwikkelen zijn. In een gestabiliseerde onderneming gaat het niet meer alleen om vernieuwen, maar steeds meer ook om beheren en consolideren. Daar zijn doorgaans andere mensen met andere competenties bij nodig.

Gevoelige beslissingen

Ook komt het voor dat bepaalde diensten zich losmaken uit de organisatie, bij voorbeeld omdat ze bij een andere organisatie worden ondergebracht of omdat een sociaal ondernemer zich opwerpt. Vanuit functioneel en zakelijk oogpunt zijn dit begrijpelijke, vaak ook onontkoombare ontwikkelingen. Vanuit

Lees deze reeks artikelen!

Dit artikel is het tiende in een reeks van 10 over burgerinitiatieven in wonen, welzijn en zorg. Vanuit het landelijk programma *Langer Thuis* is door ActivAge en Movisie gesproken met verschillende contactpersonen van drie initiatieven en hun samenwerkingspartners. De inzichten die naar voren kwamen, staan centraal in deze reeks. Alle artikelen samen leveren de bouwstenen voor burgerinitiatieven om zich verder te ontwikkelen, en effectief en productief samen te werken met de gemeente en andere lokale partners in wonen, welzijn en zorg.

U vindt de artikelen op www.movisie.nl/langerthuis.

- * Artikel 1: Drie inspirerende voorbeelden
- * Artikel 2: Daar doe je het voor
- * Artikel 3: Doorpakken, maar niet voor de troepen uitlopen
- * Artikel 4: Draagvlak verzekerd?
- * Artikel 5: Het gaat niet alleen om meten
- * Artikel 6: Als het geld rolt
- * Artikel 7: We doen het samen
- * Artikel 8: Samen op de bres voor kwetsbare bewoners. Hoe burgerinitiatieven kunnen samenwerken met professionals
- * Artikel 9: Zijn er grenzen aan wat je oppakt?



Het verschil tussen succes en falen zit hem voor een belangrijk deel in organisatiekracht

individueel perspectief gaat het nogal eens om gevoelige, pijnlijke beslissingen. Ze kunnen mensen diep raken: "Doe ik het soms niet goed?" en "We hebben het toch altijd zo gedaan?" In alle stadia van ontwikkeling is open communicatie over de koers, de mensen en de middelen daarom cruciaal. Afscheid nemen van vrijwilligers is vaak een probleem in organisaties waar deze openheid ontbreekt. In die zin is het verschil met het bedrijfsleven flinterdun.

Stadia bij voortgaande groei

1. Kring rond de leider

De oprichters en leider(s) bazuinen hun idee rond, waarna een groep mensen zich verenigt met een gezamenlijke doelstelling. Zij werken samen aan een plan. Het vrijwillige enthousiasme bindt de mensen. In dit stadium gaat veel aandacht uit naar draagvlak voor het idee en naar vorming van onderling vertrouwen. Onafhankelijk van de (rechts)vorm is het belangrijkste hoe de mensen met elkaar omgaan. De horizon om een (eerste) doel te bereiken is weken en maanden. Motief: groeien in getal en betekenis.

2. Bondgenoten in actie

De initiatiefnemers leggen hun plan extern neer: bij de bevolking, gemeente, maatschappelijke organisaties of bedrijven. Zij werven extra middelen, zoals geld, gezag, medewerking, informatie en/of kennis. De groep gaat aan de slag en is in staat diensten en/of producten voor en met de doelgroep te realiseren. Er komt meer structuur in hun manier van organiseren. De tijdshorizon is maanden en tot halve jaren. Motief: bloeien als georganiseerd samenwerkverband.

3. Gestabiliseerde onderneming

In dit stadium groeit de organisatie uit van een improviserend naar een gestructureerd verband. Men sluit leveringscontracten af en komt deze ook na. De tijdshorizon is meerjarig. Motief: overleven als zelfstandige politiek-culturele onderneming in een omgeving die eisen stelt aan de schaal, de effectiviteit en de kwaliteit.

Bron: Voogt & Broekman, 2003

Passende rechtsvorm

Als burgerinitiatief zult u op een bepaald moment afweten of u de activiteiten in een juridische vorm, ofwel rechtsvorm, onder wilt brengen. Het is van belang om u goed te informeren over de verschillende rechtsvormen in relatie tot de doelen en de werkwijze van uw initiatief.

Omdat de meeste burgerinitiatieven kiezen voor een vereniging, stichting of coöperatie, zetten we deze drie rechtsvormen hieronder op een rij. In de publicatie *Rechtsvormen* (2014) van de Kamer van Koophandel - gebruikt voor onderstaand overzicht - is meer informatie te lezen over belastingen en sociale zekerheid. Over het onderwerp 'aansprakelijkheid' kunt u meer lezen in de [Checklist aansprakelijkheid](#), ook beschikbaar via www.verenigingen.nl.

Vereniging

- * Wanneer u met anderen wilt samenwerken aan een (ideeel) doel kunt u een vereniging oprichten. Het doel mag niet het maken van winst ter verdeling onder de leden zijn. Maar het is ook niet verboden om winst te maken, als de winst maar wordt aangewend om het doel te bereiken.
- * Een vereniging heeft minstens twee leden.
- * Leden bepalen de koers; de hoogste macht ligt bij de ledenvergadering.
- * De leden hebben in principe allemaal één stem.
- * De ledenvergadering benoemt het bestuur.

De rechtsvorm 'vereniging' kent verschillende vormen waaronder de 'vereniging met volledige rechtsbevoegdheid'. Deze is via de notaris opgericht. In de notariële akte staan de statuten. Hierin staan onder meer naam, vestigingsplaats en doel van de vereniging, verplichtingen van de leden en de regels voor benoeming en ontslag van bestuurders. Ook staat in de statuten hoe een algemene vergadering bijeen wordt geroepen en wat er gebeurt na ontbinding van de vereniging. Als u de statuten wilt wijzigen, moet u langs de notaris. De vereniging kan onroerende zaken op naam hebben. De bestuurders zijn in principe niet met hun privévermogen aansprakelijk voor de verplichtingen.

Stichting

- * Wanneer u een bepaald sociaal of ideeel doel wilt realiseren en u hiervoor een vermogen beschikbaar hebt, kunt u een stichting in het leven roepen. Een stichting kan een onderneming hebben, de winst daarvan moet worden besteed aan het doel.
- * Een stichting heeft een bestuur, maar geen leden en dus ook geen ledenraad.
- * De bestuurders zijn niet in loondienst, maar kunnen wel een vergoeding ontvangen voor hun werkzaamheden.
- * De stichting kan personeel in dienst nemen.

- * U kunt een stichting alleen oprichten óf samen met anderen. Bij oprichting wordt een notariële akte opgesteld met de statuten. Daarin staat: de naam, de vestigingsplaats, het doel, hoe bestuurders benoemd en ontslagen worden en waar het geld naartoe gaat als de stichting wordt opgeheven. Meestal staan er ook regels over de organisatie in de statuten. Om statuten te wijzigen, is een akte van de notaris nodig. De stichting moet worden ingeschreven in het Handelsregister.

Austerlitz Zorg: keuze voor coöperatie

Bij het opzetten van de zorgorganisatie keek Austerlitz' Belang naar een viertal mogelijkheden: een werkgroep als onderdeel van de Vereniging Austerlitz' Belang, een aparte vereniging, een stichting of een coöperatie.

De initiatiefnemers kozen ervoor als werkgroep te beginnen en daarna snel als coöperatie verder te gaan; goed geworteld in het dorp, letterlijk voor en door het dorp. Een coöperatie beoogt door een bundeling van krachten op een zo eenvoudig en goedkoop mogelijke wijze te voorzien in de gelijkgerichte behoeften van een aantal personen. In haar doelstelling komt het tweeledig karakter van de coöperatieve vereniging tot uitdrukking: enerzijds vereniging, anderzijds onderneming.

Een coöperatie wordt bestuurd door een bestuur, dat bestaat uit een aantal leden van de coöperatie. Het belangrijkste orgaan is de algemene ledenvergadering. De verhoudingen tussen bestuur en algemene ledenvergadering wordt geregeld in de statuten. Het bestuur vertegenwoordigt de coöperatie naar buiten en heeft verder vooral een facilitaire taak.

De leden van de coöperatieve vereniging in Austerlitz zijn tijdens het bestaan van de coöperatie niet aansprakelijk voor haar schulden anders dan hun lidmaatschapsbijdrage, omdat de vorm wordt gekozen van een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid.

Bron: Bedrijfsplan Coöperatie 'Austerlitz Zorgt' in oprichting, 2012

Meer informatie over de statuten: [Statuten Coöperatie Austerlitz Zorgt](#)

Coöperatie

- * Wanneer u zowel een ideëel doel als een economisch doel nastreeft en wilt profiteren van de voordelen van een collectief, dan kan de coöperatie een passende rechtsvorm zijn. De coöperatie is een speciale vereniging, die overeenkomsten aangaat met en voor haar leden. Eventuele winst gaat naar (nieuwe diensten voor) de leden en soms ook naar de gemeenschap.
- * De leden zijn gezamenlijk eigenaar; zij hebben via de Algemene Ledenvergadering zeggenschap over de koers. De ledenvergadering benoemt het bestuur.
- * De leden hebben naast het lidmaatschap een zakelijke relatie met de organisatie; zij kunnen klant zijn, leverancier of werknemer.
- * U kunt samen met minimaal één partner een coöperatie oprichten. Voor de oprichting wordt een notariële akte opgesteld, gevolgd door inschrijving in het Handelsregister. De leden betalen mee aan de kosten voor oprichting en het in stand houden van de coöperatie. Winst kan worden verdeeld op basis van het werk dat een lid voor de coöperatie heeft uitgevoerd. De leden mogen hier zelf afspraken over maken.
- * De coöperatie is als rechtspersoon aansprakelijk. Als de coöperatie wordt ontbonden en er zijn schulden, dan zijn de leden voor een gelijk deel aansprakelijk hiervoor. Het is mogelijk de aansprakelijkheid uit te sluiten door een 'coöperatie met beperkte aansprakelijkheid' (BA) of een 'coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid' (UA) op te richten; dat laatste heeft Austerlitz Zorgt gedaan (zie kader).

Op internet zijn voorbeelden van (model)statuten van verenigingen, stichtingen en coöperaties te vinden.

Een paar organisatieprincipes

Een burgerinitiatief heeft zowel intern – binnen de eigen vereniging, stichting of coöperatie – als in relatie tot de externe omgeving – de gemeenschap, lokale overheid en maatschappelijke partners – heel wat te organiseren. Niet alle burgerinitiatieven slagen bovendien. Het verschil tussen succes en falen zit hem voor een belangrijk deel in *organisatiekracht*: van plan tot uitvoering komen, in goede verbinding met andere partijen. We stippen hieronder enkele aspecten van organisatiekracht aan; veel van deze aspecten komen in andere artikelen in deze reeks aan de orde.

Interne organisatie

Bij de start van een burgerinitiatief zijn de vorming en manier van werken van de initiatiefgroep belangrijk. Ze bepalen grotendeels het succes van het initiatief. Aspecten die daarbij een rol spelen zijn: de grootte van de groep, de kwaliteiten van de deelnemers en de manieren waarop besluiten tot stand komen. Ook is het belangrijk dat de groep een gezamenlijke kijk op het probleem heeft, een gezamenlijke visie op het doel



en de aanpak van dat probleem. Welke stappen moeten zij daarbij zetten? Tot slot speelt de haalbaarheid natuurlijk een rol: wat is het maatschappelijk draagvlak, hoe haalbaar en realistisch is het plan?

Nieuwe zaken op tafel

Naarmate het burgerinitiatief groeit, komen er nieuwe zaken op tafel. Lukt het de initiatiefnemers of het bestuur om resultaten te boeken? Weten zij (nieuwe) ideeën om te zetten in uitvoerbare activiteiten? Het gaat dan ook over leiderschap en interne taakverdeling: wie doet wat, wie zijn de interne trekkers en welk bestuurslid is contactpersoon naar buiten? De groep kartrekkers moet continuïteit bieden. Als er iemand uitvalt, moet de opengevallen plek weer ingevuld worden. Uit de verkenning van Daan Dictus onder initiatieven in de ouderenzorg (2013) blijkt dat het nog niet altijd eenvoudig is om vervanging voor kartrekkers te vinden.

Betrokkenheid organiseren

In het tweede en derde groeistadium is ook de vraag hoe de relatie met de achterban er uitziet; op welke manier vindt informatieverstrekking plaats, hoe verloopt de besluitvorming en hoe moedigt het bestuur de actieve inzet van leden aan? In artikel 4 in deze reeks wordt daar op ingegaan.

Vaak zie je dat burgerinitiatieven werken met commissies of werkgroepen, die aan het bestuur en/of de algemene ledenvergadering terugkoppelen. Dat is een manier waarop meer

mensen actief aan de slag kunnen met iets wat dicht bij hen staat. Ook is het een manier om een verbinding te maken tussen de lange termijndoelen van de organisatie en een aantal concrete, operationele doelen op het niveau van de uitvoering.

Werkgroepen

Austerlitz Zorgt kent de volgende aparte werkgroepen: Austerlitz Rijdt, Austerlitz Eet, Austerlitz Beweegt, Austerlitz Klust en Austerlitz Belt. Rond elk van deze werkgroepen ontstaan kleine netwerken en verschillende deeltaken waarin ieder zijn of haar talent kan inzetten.

Ook Stadsdorp Zuid in Amsterdam heeft iets bedacht om te voorkomen dat de grotere schaal, die meekomt met de groei van het aantal leden, leidt tot anonimiteit. Dit burgerinitiatief organiseert betrokkenheid tussen leden onder andere door het werken met 'binnenbuurten'. De leden in zo'n binnenbuurt treffen elkaar bij kleinschalige huiskamerbijeenkomsten.

Ook valkuilen

In de publicatie *Actieve burgers en vrijwilligersorganisaties* (2005) noemen de auteurs ook enkele valkuilen die burgerinitiatieven tegen kunnen komen. Dit soort valkuilen zijn kenmerkend voor organisaties in het eerste en tweede stadium, waar 'de kring rond de leider' aan het groeien is naar 'de bondgenoten in actie'.

Aan de ene kant kan het misgaan als de initiatiefnemers zich 'te open' gedragen, met andere woorden als men te opportunistisch is, zoals:

- * Eigen ideeën loslaten of aanpassen in de richting van subsidie-eisen.
- * Als er te veel compromissen worden gesloten, geeft dat interne spanningen.
- * Zie ook artikel 3 in deze reeks *Doorpakken, maar niet voor de troepen uitlopen*.

Ook is het gevaarlijk wanneer initiatiefnemers zich 'te gesloten' gedragen:

- * Sommige initiatiefnemers vragen niet makkelijk om de hulp van anderen, ook niet als zij zelf bepaalde kennis of vaardigheden missen.
- * Sommige initiatiefnemers zetten een van tevoren uitgedacht model te strikt of dogmatisch in, waardoor het initiatief zich niet vrij kan ontwikkelen.
- * Leden kunnen het gevoel hebben dat ondanks inspraak en schijnbare openheid een *inner circle* de touwtjes in handen heeft.

Bron: Mijde & Daru, 2005



Vaak werken burgerinitiatieven met commissies of werkgroepen. Zo kunnen meer mensen actief aan de slag met iets wat dicht bij hen staat

Zij leren elkaar daardoor beter kennen en kunnen zo meer voor elkaar gaan betekenen.

Relatie met externe partijen

In andere artikelen in deze reeks wordt ingegaan op:

- * contacten en samenwerking met de gemeente in artikel 7,
- * contacten en samenwerking met professionele organisaties in artikel 8,
- * financiering in artikel 6.

Twee basisvragen

In dit artikel zijn enkele aspecten aan de orde geweest van organisatie bij burgerinitiatieven. Daarbij zijn verschillende juridische vormen besproken en ook enkele werkzame principes in het proces van organisatieontwikkeling. Het is belangrijk om hierover met elkaar in gesprek te blijven. Zeker als de organisatie groter wordt, kan er een taakcultuur ontstaan, waarin het alleen nog maar gaat over de inhoud, de doelen of de streefcijfers. En waarin steeds minder over het proces wordt gesproken.

Uiteindelijk zijn er slechts twee basisvragen. De eerste is: Doen we het goede? Die vraag gaat over de inhoud. De tweede is: Doen we het goed? Dat is de vraag over de processen en de manier waarop mensen met elkaar omgaan. De tweede vraag is vaak het moeilijkst te stellen en te beantwoorden en wordt meestal in de wandelgangen besproken. Succesvolle initiatieven zorgen ervoor dat beide vragen volledig en in volle openheid tot hun recht komen.

Bronnen

- * Dictus, D. (2013). *Enquête Burgerinitiatieven. Resultaten en analyse*. Utrecht: Universiteit Utrecht / Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg.
- * Kamer van Koophandel (januari 2014). *Rechtsvormen. Kiezen voor de juiste rechtsvorm*.
- * Mijde, A. & Daru, S. (2005). *Actieve burgers en vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: CIVIQ.
- * Voogt, P.W. & Broekman, H. (2003). *De grote kleine-kansenatlas*. Den Haag: Landelijk Centrum Opbouwwerk.
- * Werkgroep Austerlitz Zorgt (2012). *Bedrijfsplan 'Austerlitz Zorgt'*. Versie 3.0. Austerlitz: Coöperatie 'Austerlitz Zorgt' u.a. in oprichting.

Dit artikel is het tiende in een reeks over burgerinitiatieven in wonen, welzijn en zorg. Vanuit het landelijk programma *Langer Thuis* zijn drie initiatieven in beeld gebracht. De inzichten die in de gesprekken naar voren kwamen, staan centraal in deze reeks. Alle artikelen samen leveren de bouwstenen voor burgerinitiatieven om zich verder te ontwikkelen, en effectief en productief samen te werken met de gemeente en andere lokale partners in wonen, welzijn en zorg.

Auteurs: Hilde van Xanten (Movisie) en Kees Penninx (ActivAge)

Eindredactie: Mariëtte Hermans

Fotografie: Daan Stringer

Meer informatie over Langer Thuis?

Kijk op www.movisie.nl/langerthuis of neem contact op met Hilde van Xanten via h.vanxanten@movisie.nl

© Movisie 2014