

collectieve
KRACHT

KRACHTIGER ALS COLLECTIEF

UITDAGINGEN VAN BURGERCOLLECTIEVEN IN NEDERLAND, ANNO 2020

TINE DE MOOR, TON DUFFHUES, ELINE KARLAS EN CAROLIEN VELDSINK



Met steun van



Introductie

De onderzoeksgroep Institutions for Collective Action (ICA) heeft eind 2019 het plan opgepakt om een kennisplatform CollectieveKracht te ontwikkelen, een project die financieel gesteund wordt door RVO, Stichting DOEN en NWO. Een schets van het platform is in december 2019 gepresenteerd en besproken tijdens een bijeenkomst met vertegenwoordigers van burgercollectieven. Vervolgens zijn de contouren van doel, opzet en ontwikkeling in een basisnotitie voor het project vastgelegd. Op basis hiervan wilde het projectteam de behoeften van de burgercollectieven via een aantal interviews scherp krijgen, en vooral ook interactieve live-sessies organiseren met vertegenwoordigers van collectieven uit verschillende sectoren. Als gevolg van de Covid19-pandemie moest deze methode echter worden bijgesteld. In de loop van december 2019 – april 2020 werden interviews gehouden (fysiek en, daar waar nodig, digitaal). Op basis van de informatie uit die interviews is een survey samengesteld, bedoeld voor een grotere groep respondenten.

Dit rapport is het gecombineerde verslag van zowel het kwalitatieve onderzoek via de interviews als het kwantitatieve onderzoek via de survey. Getracht is om de meest urgente uitdagingen en behoeften van de burgercollectieven vanuit verschillende invalshoeken in beeld te brengen en te toetsen.

Het eerste deel van dit verslag zoomt in op de algemene kenmerken van de collectieven in hun onderlinge samenhang, met focus op de resultaten van de survey. Het tweede deel gaat specifiek over de uitdagingen en de behoeften van de collectieven.

De resultaten van dit onderzoek worden in de eerste plaats gebruikt als input voor het overleg met de burgercollectieven zelf, hun koepel- of netwerkorganisaties en andere betrokkenen (overheid, wetenschap, financiële wereld). Het doel hiervan is samenwerking realiseren gericht op de inrichting en de opbouw van het interactieve platform Kennisplatform CollectieveKracht (zie voor concept: [www. CollectieveKracht.eu](http://www.CollectieveKracht.eu)). In 2021 wordt verder gewerkt aan de praktische uitwerking van dit platform, in samenwerking met de burgercollectieven, maar ook met hun netwerken, overheden op verschillende niveaus, financierders van verschillende aard. Het belangrijkste doel van het platform is de kennis van en over (het functioneren van) burgercollectieven beter te laten circuleren en met elkaar in gesprek te gaan over hoe die kennis ook tot meerwaarde voor de brede beweging van collectieven kan leiden, ongeacht de sector waarin ze actief zijn. Wie geïnteresseerd is in het mee uitbouwen van dit platform, kan dat kenbaar maken via collective-action@rsm.nl.

Als onderdeel van het CollectieveKracht-project, is dit rapport in de eerste plaats bestemd voor geïnteresseerde leden van collectieven, hun netwerken, maar ook overheden en financierders. De prioriteit van de auteurs lag bij het leesbaar maken van de onderzoeksresultaten, niet zozeer bij het publiceerbaar maken van de academische conclusies die hiertoe aanleiding zouden kunnen geven. Hoewel het rapport in deze zin niet bedoeld werd als wetenschappelijke output, kunnen de resultaten van het onderzoek naar onze mening wel goede en zinvolle aanknopingspunten bieden voor het verder uitbouwen van wetenschappelijk onderzoek naar burgercollectieven, vertrekkend vanuit de actuele uitdagingen van burgercollectieven die in dit rapport geïdentificeerd worden.

Inhoudsopgave

Introductie.....	1
Deel 1: Algemene kenmerken van de collectieven.....	3
Deel 2: Analyse van de uitdagingen.....	7
Methode van onderzoek.....	7
Toekomstbestendig.....	7
Interne werking.....	8
Ledendynamiek.....	11
Relatie met overheden.....	13
Relatie met commerciële partijen.....	15
Relatie met andere collectieven.....	17
Prioriteit van uitdagingen.....	19
Nabeschouwing.....	20
Appendix met 'Code trees'.....	23

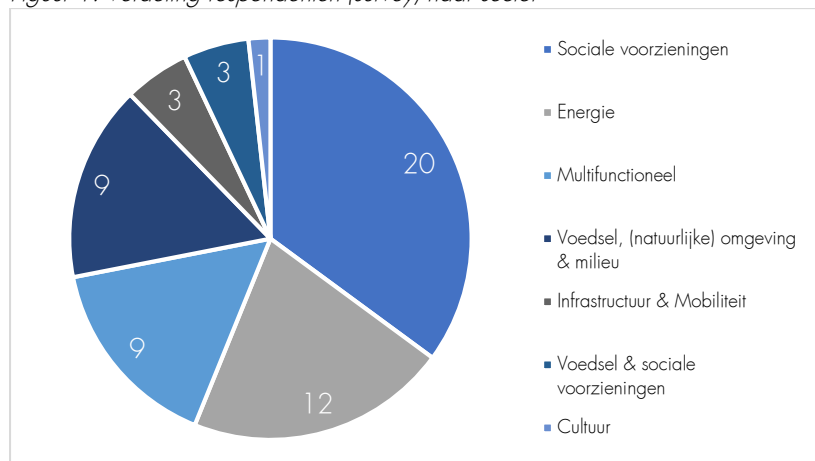
Deel 1: Algemene kenmerken van de collectieven

Het onderzoek is gestart met kwalitatieve interviews met negentien collectieven over hun ervaringen en uitdagingen. In de regel waren het gesprekken met bestuurders of andere direct betrokkenen. Op basis van output van deze interviews is een survey opgesteld en verstuurd naar ca. 250 burgercollectieven. Iets meer dan 70 vragenlijsten zijn teruggestuurd, waarvan er 59 in de analyse zijn meegenomen omdat die alle vragen beantwoord hebben. De oorspronkelijke vragenlijst bood de respondenten veel keuzemogelijkheden bij algemene vragen naar bijvoorbeeld sector, werkgebied en doelgroep. Omwille van de analyse is daarom eerst een aantal keuzes geclusterd om een bondige typering te kunnen geven van de collectieven.

Sector. De eerste van de serie kenmerken is de sector waartoe ze zichzelf rekenen. Vanuit de oorspronkelijke vragenlijst zijn de categorieën voedsel, landbouw, gebiedsontwikkeling, natuur en landschap geclusterd in 'voedsel, (natuurlijke) omgeving & milieu'. Onder de noemer 'Sociale voorzieningen' valt nu een breed scala aan initiatieven – van zorg, kinderopvang, sociale inclusie, (gemeenschappelijk) wonen tot verzekeringen. 'Infrastructuur & mobiliteit' omvat ook de digitale infrastructuur, zoals glasvezel. De categorie 'multifunctioneel' is toegekend aan de initiatieven die aangaven op veel (meer dan drie) verschillende terreinen actief te zijn. Op zichzelf staan daarnaast de sectoren *energie*, *cultuur* en een combinatie van 'voedsel en sociale voorzieningen'.

De sectoren *sociale voorzieningen* en *voedsel, (natuurlijke) omgeving & milieu* zijn dominant aanwezig in de interviews. Van de respondenten in de survey is 35% actief in de sector *sociale voorzieningen*. Daarna komt *energie* met 21%. De sectoren *cultuur*, *infrastructuur & mobiliteit* en *voedsel & sociale voorzieningen* volgen met ieder iets meer dan 15%.

Figuur 1. Verdeling respondenten (survey) naar sector

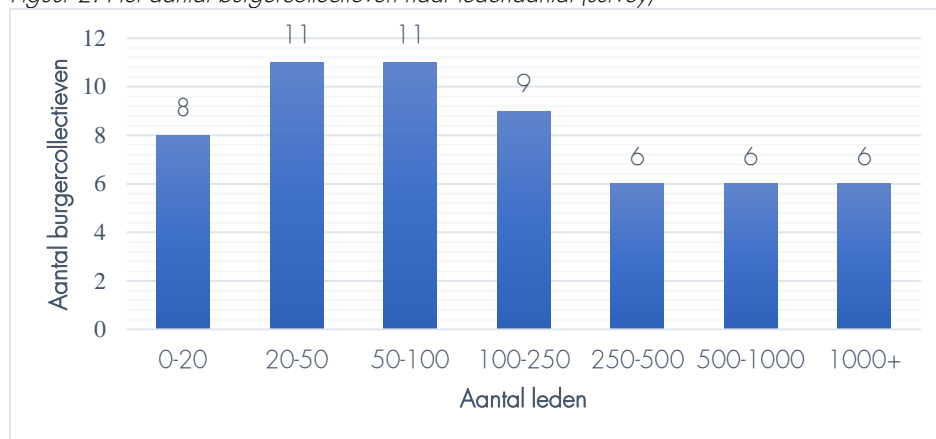


Juridische vorm. De rechtsvorm coöperatie domineert met 42%. Verenigingen, stichtingen en de categorie overig (VOF, BV, sociale onderneming) volgen op enigszins gelijke voet. Overigens zijn er collectieven die (nog) geen rechtsvorm gekozen hebben. Eén van de respondenten stelt: "We hoeven geen rechtsvorm, en als het dan nodig is dat we een voorzitter hebben, dan ben ik het wel. Maar dat is niet zo relevant. Het gaat erom wat we doen."

Werkgebied. De collectieven hebben voornamelijk een *lokaal* of *stedelijk-gemeentelijk* werkgebied. Lokaal betekent dan dorp, wijk of buurt; stedelijk – gemeentelijk strekt zich uit over een hele stad of gemeente. Vervuit de meeste initiatieven (46%) blijken actief te zijn op lokaal niveau, op dorpen, buurten of wijken gericht. Aangevuld met een stedelijke of gemeentelijk werkgebied komt het totaal uit op 79%. Er zitten weinig collectieven bij die op *provinciaal* of (inter)*nationaal* niveau opereren. Deze verhouding is niet het gevolg van *selection bias*; op basis van de wetenschappelijke kennis over burgercollectieven lijkt het een redelijke afspiegeling te zijn van de werkelijkheid.

Ledenaantal. Wat betreft het aantal betrokkenen per collectief valt op dat de meeste respondenten (bijna 70%) aangesloten zijn bij collectieven met minder dan 250 betrokkenen. De getallen wijzen in de richting van een direct verband tussen aantal leden en (lokaal) werkgebied. Opvallend is dat het overgrote deel geen limiet hanteert aan het aantal leden anders dan een die samenhangt met de lokaliteit en het werkgebied. Vijf respondenten geven expliciet aan dat wel te doen met als reden beperkte fysieke en materiële mogelijkheden en de groepsdynamiek. Eén van hen wijst erop dat opschaling naar meer leden een dag extra werk vraagt van de actieve leden en dat zien ze niet zitten.

Figuur 2. Het aantal burgercollectieven naar ledenaantal (survey)



Doelgroep. De categorie '*specifieke bevolkingsgroep*' is een samenvoeging van ouderen, zorgbehoevenden, uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden; vluchtelingen en migranten, kinderen, ouders, aspirant-bewoners etc. Het gaat meestal over een bijzondere doelgroep, niet op basis van woonplaats gedefinieerd maar op basis van leeftijd, zorgbehoefte, identiteit of bijzonder engagement, bijvoorbeeld ten aanzien van natuur en groen. De uitkomst dat de helft (50%) van de respondenten zich als inwoner verbonden voelt met een collectief, past bij wat eerder gesteld is over werkgebied en omvang.

Figuur 3. Percentage burgercollectieven met bepaalde doelgroep (survey)

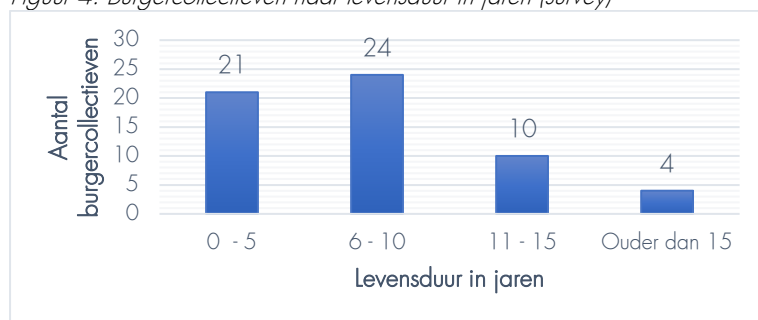


Voorwaarden lidmaatschap / deelname. Deelname – al dan niet in de vorm van lidmaatschap – aan burgercollectieven is geen vrijblijvende zaak. Ongeveer 80% van de respondenten zegt dan

ook dat hun collectief formele eisen stelt. Ruim 50% van de respondenten zegt dat deze voorwaarden financieel van aard zijn in de vorm van entreegeld, periodieke contributie of een combinatie van beiden. Verbazend is het niet dat ook woonplaats als een belangrijke voorwaarde wordt aangemerkt, op zichzelf of in combinatie met een financiële bijdrage, gezien het vaak zeer lokale karakter van de burgercollectieven. Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat 'lokale' initiatieven lidmaatschap beperkt houden tot aan de natuurlijke grenzen van hun werkgebied.

Bestaansduur. Bekend is dat er de laatste 15 jaar sprake is geweest van een golf aan nieuwe burgercollectieven, met een versnelling in de laatste jaren.¹ Dat blijkt ook uit Figuur 3: slechts vier collectieven zijn ouder dan 15 jaar en pieken zijn er in de leeftijdsklasse van 4, 6 en 7 jaar oud.

Figuur 4. Burgercollectieven naar levensduur in jaren (survey)



Aanscherping

Aanscherping van het algemene profiel van de collectieven is mogelijk met behulp van eenvoudige kruisanalyses waarin steeds gezocht wordt naar het verband tussen diverse kenmerken. Uitgangspunt voor deze kruisanalyses zijn de uitkomsten van de survey. De beschrijving spitst zich toe op de relaties en verbanden die opvallen. Zo mogelijk volgt een eerste verklaring. Om te beginnen met sector.

Sector. Een opvallend punt betreft het maximaal aantal leden. Dit blijkt geen onderscheidend criterium te zijn tussen sectoren. De grens wordt niet zozeer getrokken bij een aantal leden – enkele uitzonderingen daargelaten – maar bij werkgebied of mate van *efficiency* in het organiseren en managen. Dat blijkt ook uit de opgave van het aantal leden: er is geen sector die er uitspringt, noch in de kleinste noch in de grootste klasse. De variatie ligt doorgaans bij alle sectoren tussen 50 en 500 leden en deelnemers.

Bij de rechtsvorm coöperatie scoort energie het hoogst: meer dan 80% van de burgercollectieven in die sector heeft die rechtsvorm. Eén van de respondenten wijst op subsidievoorwaarden en wettelijke regelingen die alleen gelden voor de rechtsvorm coöperatie. Of dat ook geldt voor de collectieven in de sector *infrastructuur* is niet bekend, feit is wel dat ook hier de coöperatie de dominante rechtsvorm is. De sector *sociale voorzieningen* laat qua rechtsvorm een wisselend beeld zien. De verenigingsvorm blijkt hier het best te passen. Reden hiervoor zou kunnen zijn dat het de collectieven in deze sector eerder gaat om de waarde van het 'samen iets organiseren' dan om het 'samen ondernemen en verkopen of aankopen van een product of dienst'

¹ Zie De Moor, T., 2013. *Homo cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving / Institutions for collective action and the compassionate society*. Utrecht: Utrecht University, Faculty of Humanities. En Platform 31 kennis- en netwerkorganisatie voor stad en regio – Aan de slag met de coöperatieve samenleving op: <https://www.platform31.nl/publicaties/aan-de-slag-met-de-cooperatieve-samenleving>.

Het gros van de collectieven in de sector *sociale voorzieningen* (95%) is actief op lokaal of stedelijk-gemeentelijk niveau. Dit geldt in dezelfde mate ook voor de sector *voedsel, (natuurlijke) omgeving & milieu*. Dat past bij de ambitie in deze sector om korte ketens te realiseren met directe verbindingen tussen boeren en consumenten. Dat de categorie 'specifieke bevolkingsgroep' vooral voorkomt in de sector *sociale voorzieningen* zal niet verbazen gezien de clustering die is toegepast. De *energiesector* focust voornamelijk op inwoners van een gebied. In de meeste gevallen valt dit gebied samen met een dorp of gemeente. Dit gaat ook op voor de sectoren *voedsel, (natuurlijke) omgeving & milieu* en *multifunctioneel*. Opvallend is verder dat in de sector energie woonplaats niet de enige voorwaarde is voor lidmaatschap, want er is bijna altijd (83%) sprake van een koppeling met een financiële bijdrage in de vorm van entreegeld en of contributie. Dat is veel minder of niet het geval in de andere sectoren.

Juridische vorm. Wat zijn relevante relaties tussen rechtsvorm en de andere kenmerken van collectieven? Hieronder een beknopt overzicht.

- Qua werkgebied domineert bij alle rechtsvormen het lokale dan wel stedelijke schaalniveau. Slechts enkele coöperaties zijn op regionaal niveau actief.
- Als het over lidmaatschap gaat, neemt de stichting een aparte positie in omdat ze per definitie geen leden kent en dus ook geen financiële bijdrage vraagt aan de betrokkenen.

Wat aan bijzonderheden overblijft heeft betrekking op doelgroep, werkgebied en voorwaarden van lidmaatschap en of deelname.

- De meeste lokale initiatieven zijn gericht op de inwoners, dus op de community als zodanig.
- Specifieke bevolkingsgroepen als doelgroep worden vooral lokaal en stedelijk-gemeentelijk ondersteund. Dit past bij eerdere opmerkingen over sociale inclusie en zorg. Bovendien kan de relatie met de overheid hier een rol spelen.
- Zoals verwacht is er bijna een volledige match tussen lokaal werkgebied en woonplaats als voorwaarde voor lidmaatschap. Ook de gecombineerde voorwaarde contributie met woonplaats geldt het sterkst voor lokale collectieven en dus minder voor die op een hoger schaalniveau.

Samenvatting algemene kenmerken collectieven

Het dominante profiel van de burgercollectieven die in dit onderzoek aan de orde zijn kan als volgt worden samengevat. Het gaat overwegend om relatief jonge, plaatsgebonden (dorp, wijk of stad) collectieven. Het lokale en regionale schaalniveau domineert in alle sectoren. Qua ledenaantal ligt het zwaartepunt van 50 tot 500 deelnemers. Er is geen sprake van een specifieke rechtsvorm die verkozen wordt boven andere, zij het dat de meeste collectieven vallen onder vereniging en coöperatie. De coöperatieve rechtsvorm domineert wel in de sectoren *energie, sociale voorzieningen* en *voedsel, natuurlijke omgeving en milieu*.

De inwoners als doelgroep beschouwen betekent community-based werken en gaat gepaard met community-vorming als ambitie. Dat is met name het geval in de sector *sociale voorzieningen* en in de multifunctionele collectieven. Opvallend is dat een flinke groep niet aan een sector gebonden is en uiteenlopende activiteiten combineert (multifunctioneel). Tenslotte, koepelorganisaties zijn vooral actief in de sectoren *energie* en *sociale voorzieningen* (zorg, wonen, sociaal ondernemen). Met name worden genoemd Nederland Zorgt voor Elkaar (NLZVE), Omzien naar Elkaar en Energie Samen. Daarnaast worden enkele gespecialiseerde netwerkorganisaties genoemd zoals Global Ecovillage Network en Community Supported Agriculture Nederland.

Deel 2: Analyse van de uitdagingen

Methode van onderzoek

Het onderzoek is gestart met de interviews. Een topiclijst is hiervoor ontworpen op basis van het ICA-model voor de veerkracht en dynamiek van instituties voor collectieve actie aangevuld met actuele kennis en informatie over burgercollectieven in Nederland.² Tijdens de open interviews zijn bepaalde vragen gespecificeerd of aan de lijst toegevoegd voor de volgende gesprekken, dit om redeneringen en argumenten beter te kunnen begrijpen. Van alle interviews zijn twee documenten opgemaakt: een factsheet en een uitgebreid gespreksverslag. Vervolgens is voor alle interviewverslagen vastgesteld of en welke uitdagingen werden benoemd, om deze vervolgens te coderen. Uiteindelijk is na screening op vergelijkbare formuleringen een set van 154 codes opgesteld die weer gegroepeerd zijn naar onderwerp. Door ook naar sector of andere kenmerken van collectieven te differentiëren, werd duidelijk hoe vaak vanuit een bepaalde sector een bepaalde uitdaging genoemd is. Uiteindelijk kwamen er vijf categorieën van uitdagingen bovendien: interne werking van het collectief, ledendynamiek, relatie met overheden, relatie met commerciële partijen en relatie met andere collectieven. Die vijf zijn verder onderverdeeld in subcategorieën. Dit volledige raamwerk van zogenaamde 'code-trees' is te vinden in Appendix 1. Dit is de grondslag geweest voor de vragen in de survey. Op deze manier is het kwalitatieve onderzoek (interviews en deskresearch) op een inzichtelijke en praktische wijze verbonden met het kwantitatieve onderzoek in de vorm van de survey.³

De analyse van de resultaten volgt hierna per uitdaging. Voor de zuiverheid zal regelmatig een vergelijking worden gemaakt tussen de uitkomsten van de interviews en die van de survey. De resultaten van de survey bouwen immers voort op de kennis verkregen in de interviews. Het is denkbaar dat bepaalde uitkomsten van de survey niet sporen met die van de interviews. Dat vraagt dan om extra aandacht. Opgemerkt zij dat deze vergelijking niet mogelijk is voor de sector Infrastructuur & Mobiliteit vanwege het ontbreken van een interview met een collectief in die sector. Dit hoofdstuk sluit af met de belangrijkste bevindingen en conclusies.

Toekomstbestendig

De eerste stelling in de survey betreft de mate waarin de respondenten hun collectief toekomstbestendig achten. Meer dan de helft (56%) stemde volledig in met deze algemene stelling. Redenen voor dit optimisme zijn veelvoudig. Zo stelt een respondent: "De bewoners zijn hecht met elkaar verbonden en doen veel samen." Ook wijzen een paar respondenten naar de stabiliteit van hun

Figuur 5. Mening over toekomstbestendigheid



² Dit model voor de studie van Instituties voor Collectieve Actie is het eerst beschreven door De Moor, T. 2019. From Historical Institution to pars pro toto: the Commons and Their Revival in Historical Perspective. In: *Routledge Handbook of the Study of the Commons*, eds. Blake Hudson, Jonathan Rosenbloom, and Dan Cole, Chapter 24. London / New York: Routledge. Voor een beknopte samenvatting, zie <http://www.collective-action.info/3d-framework>.

³ Er is een tabellenboek gemaakt op basis van alle bewerkingen van de data. Voor vragen hierover kunt u contact opnemen met collective-action@rsm.nl.

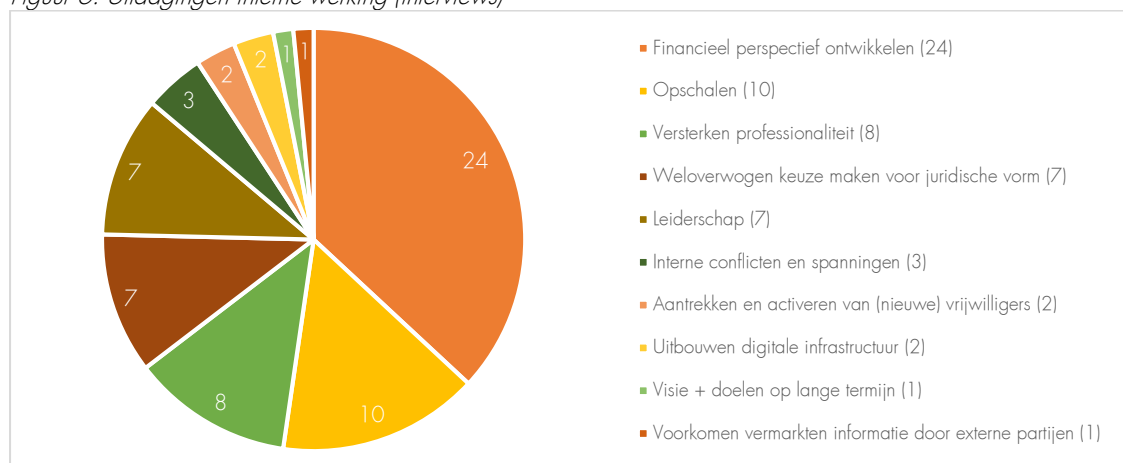
organisatie en naar het feit dat hun collectief al een aantal jaren groeit (en dit nog steeds doet).

Deze positieve stemming straalt veel optimisme en vertrouwen uit. Het is de eerste spontane reactie op een vrij algemene vraag. Het beeld wordt echter anders als naar specifieke uitdagingen gevraagd wordt. Dan blijken nagenoeg alle respondenten er veel te herkennen en te benoemen. Daarom is het belangrijk om een stap dieper te gaan en te kijken naar specifieke uitdagingen waar collectieven mogelijk voor staan in relatie tot hun toekomstbestendigheid. Uit de interviews en de survey blijkt dan een breed scala aan onderwerpen en kwetsbaarheden de revue te passeren. Zo wordt bijvoorbeeld in de interviews het belang van samenwerking genoemd: *"Toekomstbestendigheid hangt ook af van de samenwerking met instituties en organisaties in de regio"*. Tevens wordt meermaals verwezen naar het belang van het aantrekken en/of activeren van nieuwe leden en vrijwilligers *"Voldoende vrijwilligers voor de organisatie blijft een aandachtspunt of 'Het valt of staat met vrijwilligers die een en ander op willen pakken en voort willen zetten"*. Een derde punt van aandacht blijkt het thema financiering. Zo stelt iemand dat het *'ieder jaar lastig is om financieel uit te komen'*. Een ander merkt op: *"Het verdienmodel van de sociale coöperatie blijft lastig. De inkomsten van de leden zijn niet genoeg om de coöperatie te kunnen dragen. Er moet altijd externe financiering bij"*. Er is dus alle reden om achter de relatief positieve kijk op de toekomst te kijken naar de specifieke uitdagingen die genoemd worden.

Interne werking

De eerste categorie uitdagingen gaat over de interne werking van collectieven. Allerlei facetten zijn daarbij aan de orde: van financieel beheer tot en met visievorming, organisatieontwikkeling en leiderschap. Figuur 5 geeft een overzicht van de belangrijkste uitdagingen die in de interviews genoemd zijn op het vlak van interne werking.

Figuur 6. Uitdagingen interne werking (interviews)



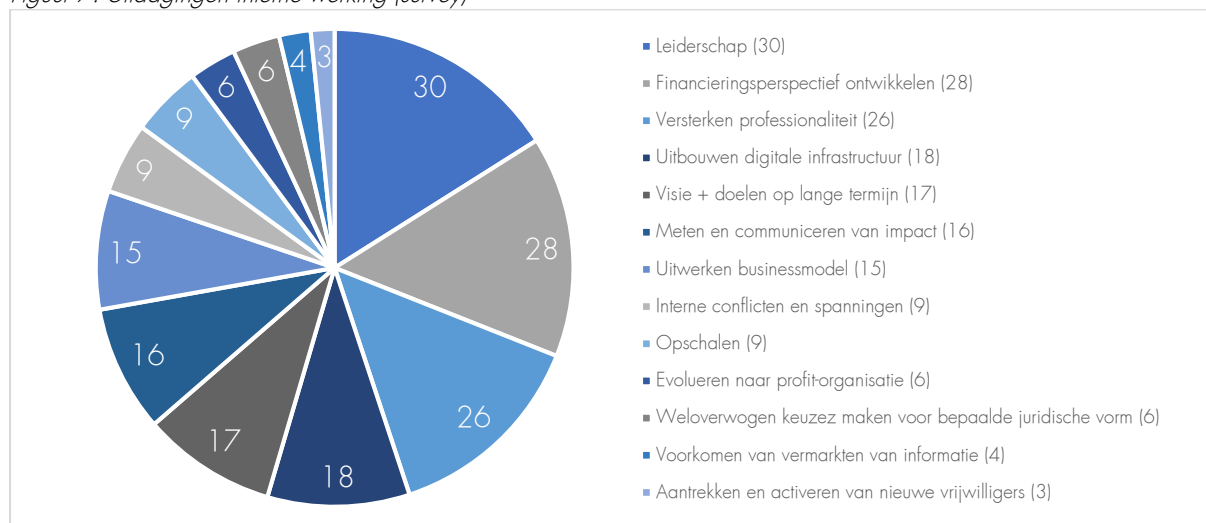
In de interviews krijgen de volgende uitdagingen de hoogste scores: *financieel perspectief ontwikkelen*, *opschalen*, *professionaliteit*, *juridische vorm* en *leiderschap*. De vraag is of dit bevestigd wordt in de survey? Figuur 6 geeft het antwoord en dit is bevestigend voor wat betreft het *ontwikkelen van financieringsperspectief* en *professionaliteit*. *Leiderschap* scoort als uitdaging echter het hoogst en in de toelichting wordt verwezen naar aspecten als de opvolging van bestuurders, de stijl van leiderschap, verjonging. Een respondent geeft aan: *"We willen het bestuur uitbreiden, maar het is erg moeilijk om bestuurders te vinden"*.

Over de belangrijkste uitdagingen kan dus geen misverstand bestaan, ook niet over de minder urgente zaken als *vermarkting*. Wel komen er opvallende verschillen naar voren tussen interview en survey. Die betreffen dan *opschaling* met een hoge score in de interviews en *visie-vorming, meten en communiceren van impact* en *uitwerken businessmodel* die een hogere prioriteit krijgen in de survey. Dat *uitwerken businessmodel* in de kwalitatieve analyse ontbreekt zou ermee te maken kunnen hebben dat dit als onderdeel beschouwd wordt van *financieel perspectief ontwikkelen* en dus in de gesprekken weinig expliciet naar voor kwam.

Sector

De diverse uitdagingen zijn te relateren aan sector en de andere kenmerken van collectieven. De survey bevestigt dat het kenmerk 'sector' niet bepalend is voor het belang van uitdagingen. De drie grootste uitdagingen (*financieringsperspectief, leiderschap, en professionaliteit*) zijn relevant voor alle sectoren. Iets minder relevant is het *aantrekken van nieuwe vrijwilligers* dat genoemd wordt door de sectoren energie, voedsel, (natuurlijke) omgeving & milieu en multifunctioneel. *Vermarkting* is kennelijk een vraagstuk dat speelt in de sectoren sociale voorzieningen, multifunctioneel en energie, zeker ook wat betreft kennisontwikkeling. "De uitdaging is dat de kennisontwikkeling lokaal en binnen de coöperatie blijft. En dat de coöperaties niet leeglopen door de kennis die opgehaald en gebruikt wordt door andere partijen".

Figuur 7. Uitdagingen interne werking (survey)



Een laatste opvallende constatering is dat men binnen de sector multifunctioneel relatief veel (6 van de 9 respondenten) moeite heeft met *het stellen van doelen en een visie op de lange termijn*. Dit zou te maken kunnen hebben met de manier waarop de collectieven in deze sector groeien: vaak beginnen ze met één activiteit in één sector – bijvoorbeeld energie – en breiden dit geleidelijk uit naar andere diensten en producten. Het kan zijn dat deze collectieven zich vooralsnog meer richten op het proces in plaats van een vastomlijnd einddoel.

Juridische vorm

- Noch in de interviews noch in de survey komt een sterk en éénduidig patroon naar voren in de relatie tussen interne werking en juridische vorm.
- Coöperaties verwachten de meeste obstakels rond *financieringsperspectief*, variërend van hoge kosten tot het opzetten van een business-case zonder subsidies.

- Vereniging en stichtingen herkennen de problematiek van leiderschap iets sterker dan coöperaties die als vereniging met bedrijf kwesties rond financiering urgenter vinden.
- Het *aantrekken en activeren van vrijwilligers* is een uitdaging voor met name stichtingen en verenigingen. Wellicht dat coöperaties eerder met betaalde professionals werken.

Ledenaantal

- Acht van de achttien geïnterviewde collectieven vallen in de groep met minder dan 20 leden. Zij benoemen gezamenlijk zes van de tien uitdagingen, met nadruk op *financieel perspectief ontwikkelen* (ongeveer 38.0%) en *opschaling*.
- De kleinere collectieven noemen *leiderschap* als uitdaging iets vaker dan de grotere, met opmerkingen als: "er is maar een kartrekker" of "de zoektocht naar externe bestuursleden verloopt moeilijk".
- De uitdaging het *meten van impact* is vooral aan de orde in collectieven met 250-500 betrokkenen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat die impactmeting vooral ook door externen wordt gevraagd, bijvoorbeeld financiers of subsidiegevers. Bovendien is enige omvang en misschien ook wel een paar jaar ervaring vereist om als collectief impact te kunnen meten.
- Ten aanzien van *financieel perspectief ontwikkelen* is er sprake van een klein verschil tussen kleinere en grotere collectieven. Grotere collectieven geven aan vooral op zoek te zijn naar grote investeerders en constantere geldstromen. Kleinere collectieven daarentegen willen loskomen van een op subsidie gebaseerde business case en zijn op zoek naar wegen om grote kostenposten (logistiek en personeel) te financieren.

Werkgebied

- Uitdagingen als *opschaling*, het *voorkomen van vermarkting* en het *bepalen van de juridische vorm* spelen met name voor collectieven die werken op een lokale of stedelijk-gemeentelijke schaal.
- Lokale collectieven benadrukken de uitdaging *leiderschap* relatief sterk.
- *Professionaliteit* lijkt de grootste uitdaging te zijn voor stedelijk-gemeentelijke initiatieven. Dit wekt de vraag op of een hoger schaalniveau per definitie om meer professionaliteit vraagt. Immers: hoe meer georganiseerd, gecoördineerd en gelobbyd moet worden en hoe meer mensen betrokken zijn bij het initiatief, des te meer een collectief zich wil of moet gaan beroepen op meer (externe) hulpbronnen om alles in goede banen te laten lopen.
- Uit de commentaren blijkt dat de term 'professionalisering' niet door iedereen op een identieke wijze verstaan wordt.

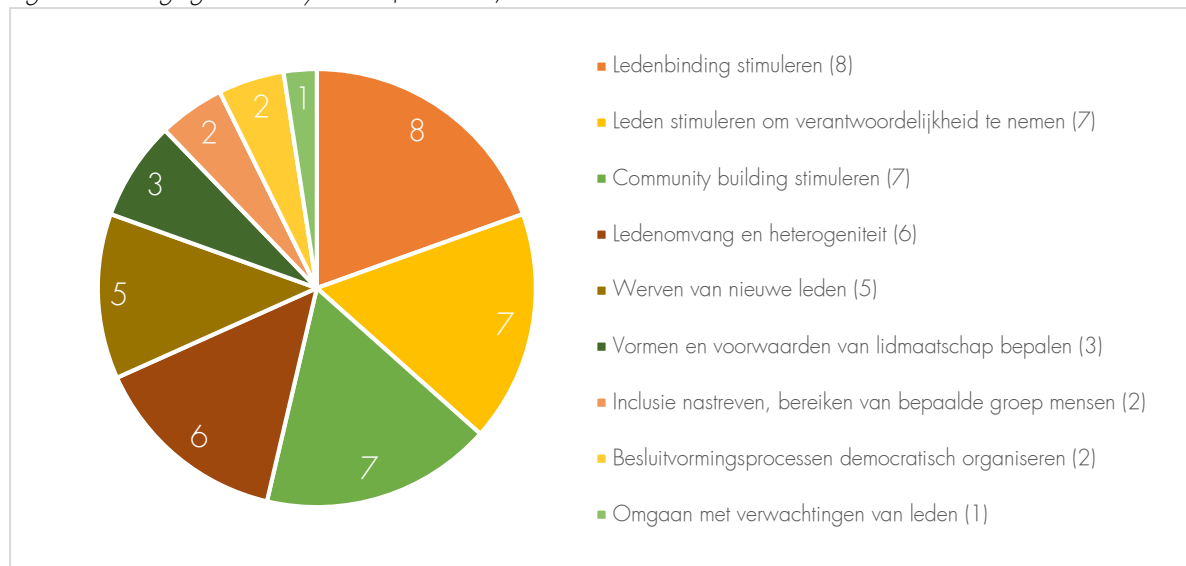
Relevante punten

- Qua interne werking springen er vier uitdagingen uit: *financieringsperspectief*, *professionaliteit*, *opschaling* en *leiderschap*.
- Met name het begrip professionalisering roept verschillende connotaties op. De wetenschappelijke duiding komt vaak niet overeen met wat de praktijkmensen bedoelen. Dat geldt ook voor begrippen als impact en vermarkting. Voor de interpretatie van de onderzoeksresultaten is het daarom van belang om alert te zijn op die semantische verschillen.

Ledendynamiek

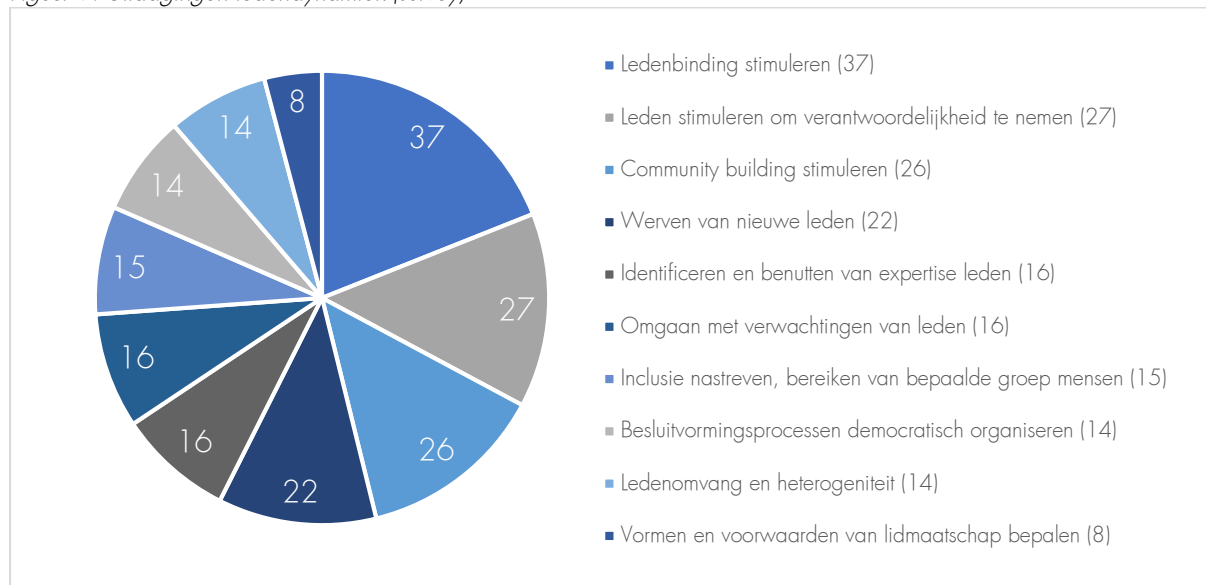
Een tweede categorie uitdagingen heeft betrekking op ledendynamiek.

Figuur 8. Uitdagingen ledendynamiek (interviews)



Afgaande op de interviews (Figuur 7) zijn op dit vlak van ledendynamiek de belangrijkste uitdagingen *ledenbinding stimuleren*, *leden stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen*, *community building stimuleren* en *het werven van nieuwe leden*. Dit spoot met de uitkomsten van de survey (Figuur 8).

Figuur 9. Uitdagingen ledendynamiek (survey)



Bij het *stimuleren van community building* tekent een respondent aan zijn collectief "*Snel verdubbeld [is] in aantal waardoor centraal overleg moeilijker wordt*" en bij het stimuleren van leden om verantwoordelijkheid op te nemen: "*leder lid werkt mee. Dat geeft binding*". De uitdaging *identificeren en benutten van de expertise van leden* is met name in de survey genoemd en in de context geplaatst van zowel (de kosten van) professionalisering en van een belangrijk onderliggend principe van samenwerking. Zo geven sommige collectieven aan actief op zoek te zijn naar expertise

onder de leden of leden gericht te gaan werven voor bijzondere taken, bijvoorbeeld op het vlak van boekhouding of communicatie. Opvallend is tenslotte dat de voorwaarden van lidmaatschap en heterogeniteit van leden nauwelijks als een uitdaging worden beschouwd.

Sector

- Voor iedere sector is *ledenbinding* een belangrijke uitdaging.
- Ook bestaat er consensus over de lage prioriteit van *lidmaatschapsvoorwaarden* en het *omgaan met ledenverwachtingen* als uitdagingen.
- Het thema *ledenwerving* blijkt voornamelijk een uitdaging te zijn voor de sectoren energie (n=8) en sociale voorzieningen (n=9). Voor de laatste sector heeft dit ongetwijfeld te maken met het feit dat die collectieven vaak gericht zijn op een specifieke bevolkingsgroep en er minder directe aanleiding is om aan te sluiten wanneer niet van de voorziening geprofiteerd wordt. Zo geeft een respondent aan: "*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*".
- De collectieven uit de energiesector geven aan met negen van de tien uitdagingen wel eens geconfronteerd te worden.
- Vooral in de sectoren voedsel, multifunctioneel, sociale voorzieningen en de combinatie voedsel & sociale voorzieningen speelt het item *stimuleren van verantwoordelijkheid onder leden*. Dit zou te maken kunnen hebben met het gegeven dat de meeste collectieven in deze sectoren niet primair financieel gedreven worden, maar wederkerigheid, sociale inclusie en solidariteit hoog in het vaandel hebben. Omdat er minder te 'winnen' valt (in de financiële zin van het woord) voelen leden mogelijk minder stimulans om een actieve rol op te pakken? Het valt echter ook niet uit te sluiten dat actieve leden en bestuurders als respondent op deze manier klagen over mensen in het collectief die minder inzet tonen en een puur 'consumentistische' houding aannemen.

Juridische vorm

- Coöperaties scoren hoog op *ledenbinding* en *community building*.
- Stichtingen kennen formeel geen leden en werken vaak met een netwerk van vrijwilligers. Dit verklaart waarom ze *ledenbinding*, *verantwoordelijk stimuleren* en *community building* hoog op hun lijstje hebben staan.
- Van de verenigingen geeft 60% aan moeite te hebben met het *stimuleren van ledenbinding* en met *ledenwerving* is.

Ledenaantal

- *Ledenbinding* speelt in alle grootteklassen als uitdaging, hoewel de aard van de achterliggende redenen en vraagstukken verschilt. Zo spelen bij grotere collectieven zaken als 'free-riding' anonimiteit, passiviteit, de zakelijke klantrelatie of het gebrek aan onderlinge binding wellicht een rol, terwijl bij kleine(re) collectieven het meer gaat om het deelnemen aan activiteiten en participeren in (leden)vergaderingen. *Ledenbinding* houdt dus verband met schaalgrootte.

Werkgebied

- Het voorgaande wordt bevestigd: op alle schaalniveaus is *ledenbinding* de belangrijkste uitdaging, weliswaar met verschillende aandachtspunten.

- *Besluitvormingsprocessen organiseren* is een item voor met name de lokaal of stedelijk-gemeentelijk georganiseerde collectieven.

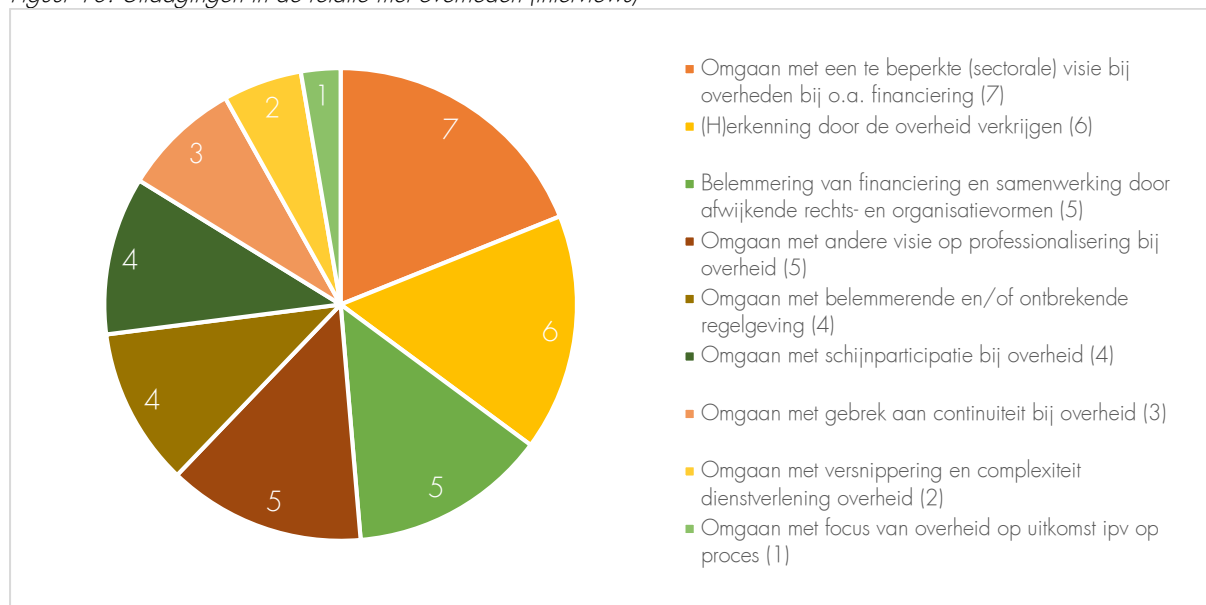
Relevante punten

- Ledenbinding is een kernvraagstuk voor collectieven op alle niveaus en in alle sectoren en kent vele facetten. In de toelichtingen van de respondenten komen tal van deelvragen aan de orde. Waarom sluiten mensen uit dorp of buurt niet aan bij een collectief, terwijl dat op het eerste gezicht wel degelijk nut voor hen heeft? Wat werkt als stimulans om wel mee te doen? Waarom worden mensen geen lid van een collectief op het gebied van zorg als ze zelf die zorg (nog) niet nodig hebben?
- Deze uitkomsten en vragen wijzen op het belang van onderzoek naar de relatie tussen schaalniveau, incentives en de werking van solidariteit en wederkerigheid.
- Zoals hiervoor over professionalisering gesteld is, blijkt er ook rond de uitdagingen *organiseren van besluitvormingsprocessen* en *governance* sprake te zijn van enige semantische verwarring. Waar gaat het precies om? Gaat het over het democratisch gehalte van de besluitvorming of over het bezoeken van activiteiten en of het organiseren daarvan, of over beide?

Relatie met overheden

De derde uitdaging is de relatie met overheden die in negen subcategorieën is verdeeld. Uit Figuur 9 en 10 blijkt dat de respondenten in de interviews en de survey *omgaan met een beperkte (sectorale) visie bij overheden* met stip bovenaan plaatsen. Daarna varieert het enigszins tussen deze twee groepen. Dat er van alles speelt in de relatie tussen collectieven en overheid is evident. De meeste uitdagingen worden door relatief veel respondenten genoemd en ook het aantal opmerkingen en toelichtingen is hoog. Zo stelt een van de respondenten: "*[De] gemeentelijke overheid kiest soms voor aanbesteding, waardoor de lokale partners (wij dus) in concurrentie moeten met grote professionele partijen van buiten onze gemeenschap.*"

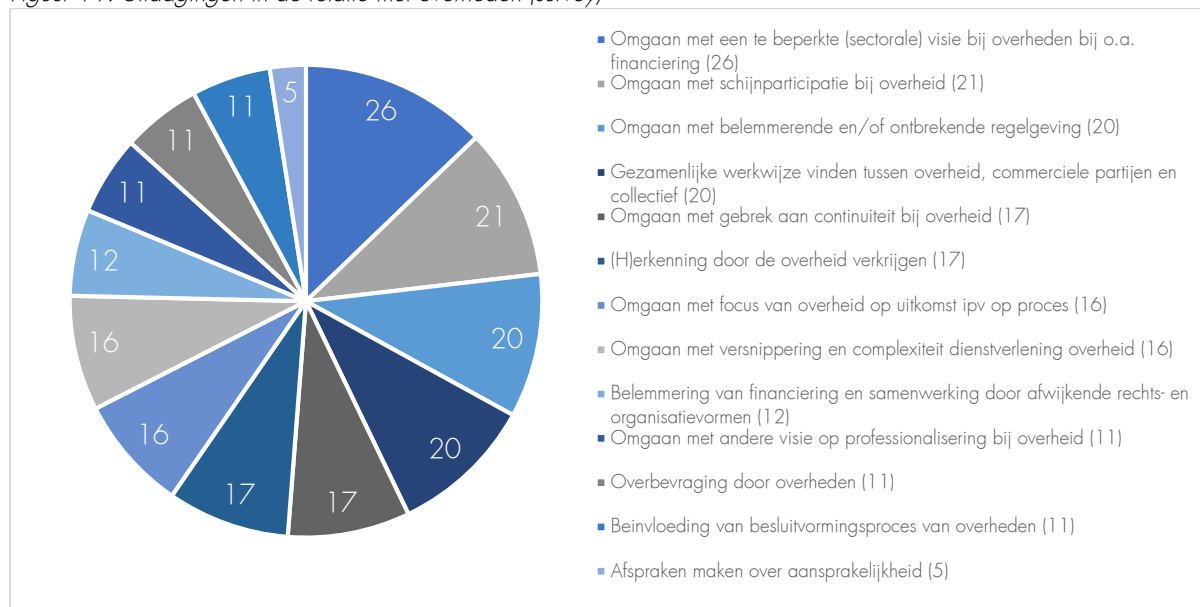
Figuur 10. Uitdagingen in de relatie met overheden (interviews)



Schijnparticipatie bij de overheid roept frustraties op. Dat blijkt vooral in de survey. De gemeente kijkt mee, geeft wat financiële ruimte maar trekt uiteindelijk haar eigen plan. Collectieven voelen zich

dan gebruikt. De klachten over de verkokerde regelgeving zijn legio en het is lastig om na de wisseling van de wacht opnieuw het contact met bestuurders te moeten opbouwen. *Afspraken over aansprakelijkheid* lijkt nauwelijks een issue te zijn voor de collectieven terwijl het dit voor overheden zelf wel speelt.

Figuur 11. Uitdagingen in de relatie met overheden (survey)



Sector

- Er is één uitdaging die door alle sectoren genoemd wordt: *de beperkte sectorale visie van de overheid*. Eén van de geïnterviewden beschrijft dit probleem als volgt: *"Het spanningsveld tussen 'systeemwereld' en 'leefwereld', dat is iets waar wij constant tegen aan lopen. De systeemwereld roept al jarenlang dat we integraal moeten werken, maar de systeemwereld is niet integraal georganiseerd. En dat terwijl bewoners vraagstukken juist wel vanuit de integraliteit benaderen. Want een laag inkomen hebben heeft effect op gezondheid, onderwijs voor de kinderen, woonsituatie, etc."*
- Daarnaast zijn er wel degelijk verschillen per sector. In de energiesector wordt vaak verwezen naar een probleem bij het zoeken naar een *gezamenlijke werkwijze tussen de overheid, commerciële partijen en het collectief*. De verklaring hiervoor is vermoedelijk dat de energiecoöperaties een heel actieve, vaak zelfs cruciale rol spelen in de energietransitie waaraan overheden, energiebedrijven en maatschappelijke organisaties zich geïnteresseerd hebben.
- De voedselsector ziet *belemmerende en ontbrekende regelgeving* als grootste uitdaging. Hoewel een groot deel van de respondenten uit deze sector aangeeft redelijk onafhankelijk van de overheid te functioneren, is de toelichting van twee respondenten illustratief. De eerste geeft aan: *"Overheden (provincie, gemeenten, waterschap) werken volgens vaste procedures, politieke belangen zijn groot. Dit matcht niet met burgers die vol energie met ideeën willen experimenteren."* Een andere respondent voegt toe: *"[We] hebben de overheid niet nodig. Maar we zien dit als voorbeeld voor anderen en als alternatief voor het huidige voedselsysteem. Daar moet de overheid nog wat aan wennen."* De wens is dan om onafhankelijk te blijven omdat de overheid niet is ingericht op innovatieve manieren van organiseren. Een gevolg van *belemmerende en ontbrekende regelgeving* is dan ook dat sommige collectieven geen gebruik willen maken van subsidies van de overheid.

- De sector sociale voorzieningen heeft van alle sectoren het meeste last van *schijnparticipatie*. In een van de commentaren wordt verwezen naar de uitvoerige verantwoordingscyclus die de collectieven opgelegd krijgen in verband met subsidiegelden.

Juridische vorm

- Coöperaties zien het grootste struikelblok in *samenwerking door afwijkende rechts- en organisatievormen*.
- De *bepaalde sectorale visie* en *schijnparticipatie* gelden als uitdaging voor alle rechtsvormen.
- Zowel verenigingen als coöperaties lopen aan tegen *belemmerende of ontbrekende regelgeving*. Last van *beïnvloeding van besluitvorming* en *aansprakelijkheid* ervaren ze in mindere mate of in het geheel niet.
- Stichtingen en coöperaties zien meer dan verenigingen de *gezamenlijke werkwijze van de overheid, commercie en collectieven* als een uitdaging.

Ledenaantal

- Het aantal leden speelt nauwelijks een rol bij de prioritering van de uitdagingen in de relatie van collectieven met overheden. Bovenaan het lijstje staat ook hier *omgaan met een te beperkte (sectorale) visie bij overheden*.
- Dat de overheid haar focus vooral legt *op de uitkomst in plaats van op het proces* blijkt vooral de kleinere collectieven te hinderen.

Werkgebied

- De collectieven op de lagere schaalniveaus (dorp, wijk, gemeente) zien op veel meer fronten uitdagingen in de relatie met overheden dan die op een hoger regionaal of nationaal niveau opereren. Hier horen bij *visie op professionalisering, belemmerende financiering en schijnparticipatie*.

Relevante punten

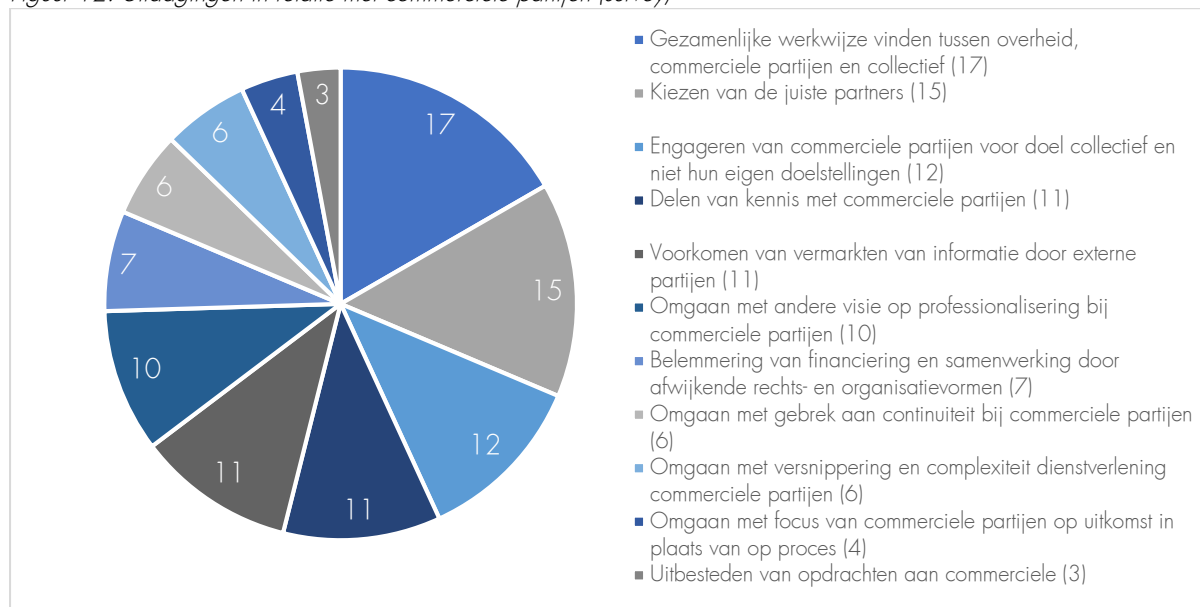
- Om het beeld scherper te krijgen is het relevant om een onderscheid te maken tussen a) het al dan niet hebben van een soort samenwerking of relatie met de overheid, en b) het type samenwerking of relatie met de overheid.
- Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat collectieven die overheden als partner hebben (bijvoorbeeld in gebieds- of dorpscoöperaties) de relatie met hen anders ervaren dan de collectieven die (mede) afhankelijk zijn van financiering door overheden. Die tweedeling komt naar voren in de opmerkingen en uitspraken van respondenten. Waar de een stelt dat *'de lokale overheid een geweldige samenwerkingspartner was'* geeft de ander aan dat de gemeente waarmee ze samenwerkte *'een grote hindermacht vormden, die ze van het kastje naar de muur stuurden'*.
- Ook in de financiële relatie met overheden nemen collectieven verschillende posities in. Waar de een afgeeft op bezuinigingen van de overheid, stelt de ander dat de afhankelijkheid van overheden voor subsidies op lange termijn niet duurzaam is. *"Nu wordt er voor geld nog erg naar de overheid gekeken, maar dit is voor de lange termijn niet duurzaam"*.

Relatie met commerciële partijen

In de interviews zijn allerlei aspecten van financiering en fondsenwerving aan de orde gesteld en is gesproken over relaties met actoren als banken, overheden, sponsors, fondsen etc. Twee

bottlenecks kwamen veelvuldig aan de orde: *belemmering van financiering* en *samenwerking door afwijkende rechts- en organisatievormen*. Ten behoeve van de survey zijn de items rond financiering breder getrokken naar relatie met 'commerciële partijen'. Figuur 11 geeft de rangorde van uitdagingen op dit vlak.

Figuur 12. Uitdagingen in relatie met commerciële partijen (survey)



Twee uitdagingen springen eruit: de *gezamenlijke werkwijze tussen overheid, commerciële partijen en het collectief* en *het kiezen van de juiste partners*. In hun opmerkingen geven de respondenten nog een paar extra opties aan. Eén van hen pleit voor meer erkenning en waardering: " *Wij hebben veel waardevolle kennis en expertise in huis, opgebouwd in de realisatie van ons collectief. Commerciële partijen zouden dat beter kunnen waarderen*".

Sector

- Alle sectoren benadrukken het belang van *partnerkeuze* in het commerciële veld en zien als risico dat de ambities en doelen sterk uiteenlopen.
- De sectoren sociale voorzieningen, voedsel, (natuurlijke) omgeving & milieu en de multifunctionele sector hebben moeite met *vermarkting door commerciële partijen*. De redenering van sociale collectieven is dat zij initieel een functie vervullen die niet is opgepakt door de markt of de overheid. Ze halen dus de kooltjes uit het vuur en als het dan allemaal loopt dan bestaat de kans dat commerciële partijen erop duiken en het zelfs overnemen. Dezelfde vrees leeft ook bij goed-werkende collectieven rond voedsel.

Juridische vorm

- Verschillen in uitdaging per rechtsvorm zijn niet groot. *Kennisdeling met commerciële partijen* wordt aangemerkt als prioriteit door verenigingen, stichtingen, en de overige rechtsvormen.
- Coöperaties vinden *partnerkeuze* de grootste uitdaging.
- Het *verschil in doel tussen het collectief versus de commerciële partij* wordt door coöperaties, stichtingen en overige rechtsvormen als belangrijke uitdaging aangemerkt. Ze willen zich niet in het keurslijf van commerciële instellingen laten trekken.

Ledenaantal

- Over het algemeen herkennen kleinere collectieven meer uitdagingen in de relatie met commerciële partijen, met name *belemmering van financiering en samenwerking*.
- Het tweede relevante en ook voor de hand liggende punt is dat *professionaliseringsvisie van commerciële partijen* vooral telt voor grotere collectieven.

Werkgebied

- Er is geen duidelijk patroon in de relatie tussen schaal van het werkgebied van het collectief en de uitdagingen richting commerciële partijen. Lokale collectieven scoren het hoogst op *partnerkeuze* en het *voorkomen van vermarkting*. Een mate van achterdocht ten aanzien van het doel van commerciële partijen speelt bij alle collectieven.

Relevante punten

- De categorie 'commerciële partijen' is kennelijk lastig te duiden geweest voor de respondenten. Sommige zullen uitsluitend financiële instellingen (banken, fondsen) op het oog hebben gehad maar vertegenwoordigers van energiecoöperaties hebben wellicht ook aan energiemaatschappijen gedacht en die van de sector sociale voorzieningen aan zorgverzekeringen.
- In de paragraaf over interne werking blijkt dat het ontwikkelen van financieel perspectief als grootste uitdaging wordt gezien. Het verband tussen *relatie met commerciële partijen* en *financieel perspectief ontwikkelen* verdient aandacht.
- Een respondent geeft aan dat de focus niet bij commerciële partijen ligt, maar voornamelijk bij maatschappelijke organisaties.

Relatie met andere collectieven

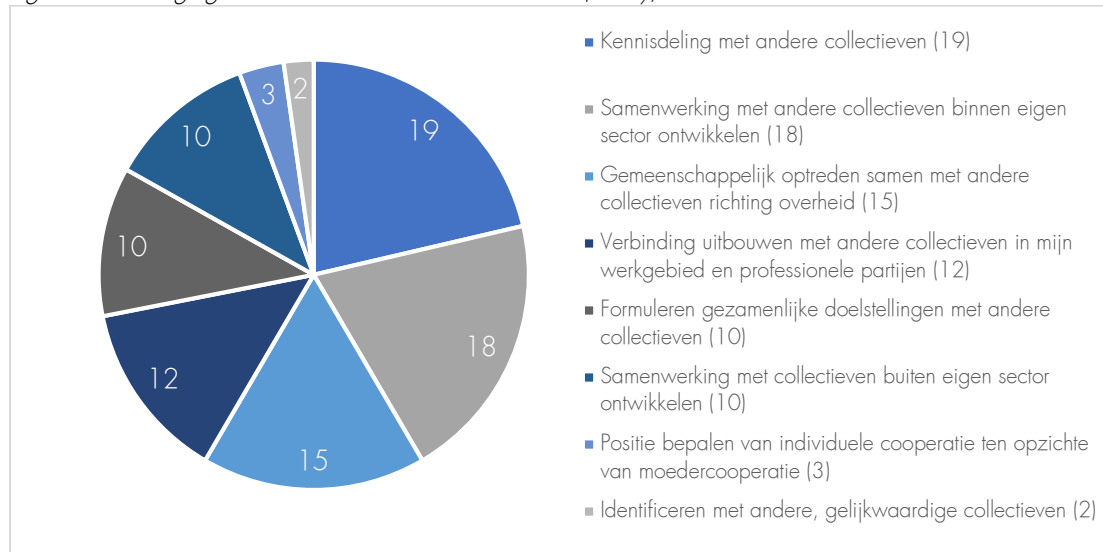
Deze laatste categorie uitdagingen gaat over de relatie met andere collectieven. De interviews leveren weinig 'harde' gegevens op. De algemene stemming was dat samenwerking binnen de sectoren beter kan en cross-sectorale samenwerking en kennisdeling toegevoegde waarde heeft. De interviews gaven wel voldoende aanknopingspunten voor een reeks potentiële uitdagingen die in de survey zijn voorgelegd. Figuur 12 laat de uitkomsten zien.

Het algemene beeld is dat over de hele linie hoge prioriteit wordt toegekend aan het *gemeenschappelijk optreden richting overheid*, *samenwerking met andere collectieven buiten de eigen sector*, en *het delen van kennis met andere collectieven*. In dit licht is het merkwaardig dat het *identificeren met andere, gelijkwaardige collectieven* nauwelijks scoort. De eigenheid die elk collectief toch graag wenst te bewaken kan hierbij van invloed zijn.

Sector

- Met uitzondering van de sector voedsel & sociale voorzieningen kaarten alle sectoren uitdagingen aan op vier fronten: *samenwerking binnen de sector*, *samenwerking buiten de sector*, *kennisdeling met andere collectieven* (80% van de multifunctionele collectieven ziet dit als een probleem) en *gemeenschappelijk optreden richting de overheid*. Ook het *uitbouwen van verbinding in het eigen werkgebied* is door vrijwel alle sectoren als uitdaging geïdentificeerd.

Figuur 1.3. Uitdagingen in relatie met andere collectieven (survey)



Juridische vorm

- Alle rechtsvormen noemen *kennisdeling met andere collectieven* en *samenwerking binnen de sector* als uitdaging.
- *Samenwerking buiten de sector* is vooral voor coöperaties een aandachtspunt; dat geldt ook voor *gemeenschappelijk optreden richting overheid*.
- Stichtingen zien het *uitbouwen van verbinding* als prioriteit.
- De uitdaging *individuele coöperatie versus moedercoöperatie* is ook voor coöperaties geen issue.

Ledenaantal

- Ledental blijkt nauwelijks invloed te hebben op de prioritering van uitdagingen in de relatie met andere collectieven.

Werkgebied

- Lokale initiatieven geven een relatief hoge score aan *kennisdeling*, met name ook over de sectoren heen.
- Stedelijk-gemeentelijke initiatieven leggen een sterkere nadruk op *gemeenschappelijk optreden richting de overheid* en *het opzetten van samenwerking buiten de sector*
- De grotere regionale initiatieven zien meer uitdaging in *samenwerking binnen de sector*.

Relevante punten

- De behoefte aan *kennisdeling* met andere collectieven is evident.
- Voor de een betekent dit meer samenwerking binnen de eigen sector, waarbij mogelijk ook koepelorganisaties een belangrijke rol wordt toebedeeld.
- Voor de ander ligt de uitdaging in samenwerking met andere collectieven binnen dorp, buurt of gemeente. Dat laatste impliceert automatisch samenwerking over sectoren heen, community-breed.
- De stevige aandacht voor *gemeenschappelijk optreden richting overheid* is een indicatie van de behoefte aan een beter gecoördineerde belangenbehartiging. Hier ligt een cruciale verbinding met de uitdagingen richting overheid.

Prioriteit van uitdagingen

In de voorgaande paragrafen zijn de uitdagingen geschetst, eerst per categorie en vervolgens gedifferentieerd naar algemene kenmerken. Hiermee is nog niet duidelijk welke uitdagingen over het geheel genomen het zwaarst wegen. Om dat te kunnen bepalen zijn extra bewerkingen uitgevoerd op de data. Deze paragraaf doet daar verslag van.

De eerste bewerking betreft het aantal respondenten dat per categorie *ten minste één uitdaging* aangaf. Uit Overzicht 1 valt af te leiden dat 16 van de 18 geïnterviewden ledendynamiek als uitdaging hebben gemarkeerd; in de survey gaat dat over 53 van de 59 respondenten.

Overzicht 1. Rangorde van uitdagingen in interviews en survey

Interview (n = 18)	Survey (n = 59)
Ledendynamiek (16)	Ledendynamiek (53)
Interne werking (15)	Interne Werking (52)
Relatie met overheid (9)	Relatie met overheid (48)
Relatie met commerciële partijen (5)	Relatie met andere collectieven (39)
Relatie met andere collectieven (3)	Relatie met commerciële partijen (35)

Bij zowel de interviews als de survey komt dezelfde top drie aan uitdagingen naar voren (Overzicht 1). Bij de overige twee is het stuivertje wisselen. Wat wel opvalt is bij de interviews de scores op de uitdagingen veel sterker uiteenlopen dan bij de survey.

De tweede bewerking gaat nog een stapje verder in het bepalen van een rangorde door het totaal aantal aangevinkte uitdagingen per categorie te tellen. Wanneer een respondent in de categorie *ledendynamiek* vier verschillende uitdagingen heeft aangevinkt, telt dit als vier. Dit levert dan een absoluut getal op. Dit is vervolgens gecorrigeerd voor het aantal respondenten per sector om een realistischer beeld te krijgen. Overzicht 2 geeft voor de survey de gewogen rangorde van uitdagingen gebaseerd op het totaal.

Overzicht 2. Gewogen rangorde van uitdagingen in interviews en survey

Interview	Survey
Relatie met overheid (4, 11)	Interne Werking (4, 94)
Interne werking (4, 06)	Relatie met overheid (4, 34)
Ledendynamiek (2, 5)	Ledendynamiek (4, 33)
Relatie met commerciële partijen (1, 8)	Relatie met andere collectieven (2, 64)
Relatie met andere collectieven (0, 5)	Relatie met commerciële partijen (2, 22)

De score 4,94 (Overzicht 2) voor *interne werking* betekent dat respondenten gemiddeld 4,94 uitdagingen hebben aangevinkt per sector. De variatie lag tussen 2,3 voor infrastructuur & mobiliteit en 6 voor voedsel & sociale voorzieningen. Wat de achterliggende cijfers per sector bevestigen is dat *relatie met overheid* als uitdaging het sterkst speelt voor de sectoren sociale voorzieningen en energie. Ledendynamiek speelt onevenredig sterk in de sector multifunctioneel.

Overzicht 2 laat verschillen zien tussen interview en survey die zeker te maken zullen hebben met de methode van bevraging. De gewogen rangorde van uitdagingen laat dat verschil zien. Niettemin blijft het beeld overeind dat de grootste uitdagingen voor de collectieven liggen op het vlak van interne werking, ledendynamiek en relatie met overheden.

Nabeschouwing

Dit verkennend onderzoek onder burgercollectieven geeft een rijkgeschakeerd beeld van de uitdagingen die zij zelf zien, nu en met de blik gericht op de toekomst. De interviews bieden behalve een schat aan informatie ook inzicht in de idealen, motieven en verwachtingen van de betrokkenen en in hun trots en frustraties. Het terugbrengen van die interviews tot een serie uitspraken doet dit rijke bronnenmateriaal eigenlijk geen recht maar was wel nodig om een survey te ontwikkelen die zo goed mogelijk aansloot bij de praktische 'leef- en denkwereld' van de collectieven. In dit rapport ligt het accent op de kwantitatieve analyse van met name de survey. Daarmee blijft de kwalitatieve informatie uit de interviews onderbelicht. Dat neemt niet weg dat die informatie wel een context biedt om beter te begrijpen waarom, wanneer en voor welk collectief een bepaalde uitdaging hoge prioriteit heeft.

De belangrijkste uitdagingen staan in Overzicht 3 samengevat. In het rapport worden deze nader gespecificeerd naar sector en andere kenmerken. Dat levert veel detailinformatie op. Wat de survey niet direct heeft opgeleverd maar wat in de interviews wel aan bod kwam is dat er vaak sprake is van een soort 'ketting' van uitdagingen die te maken heeft met de fase van ontwikkeling van het collectief en met de verwachtingen voor de toekomst. Om een voorbeeld te noemen: de ketting van opschaling, behoud van eigenheid en ledenwerving. Of van financieel perspectief ontwikkelen, professionaliteit en beperkte visie of ontbrekende regelgeving bij de overheid. Een volgende stap zou kunnen zijn om deze ketting verbanden als 'scenario's van ontwikkeling' te identificeren.

Overzicht 3. De belangrijkste uitdagingen per categorie

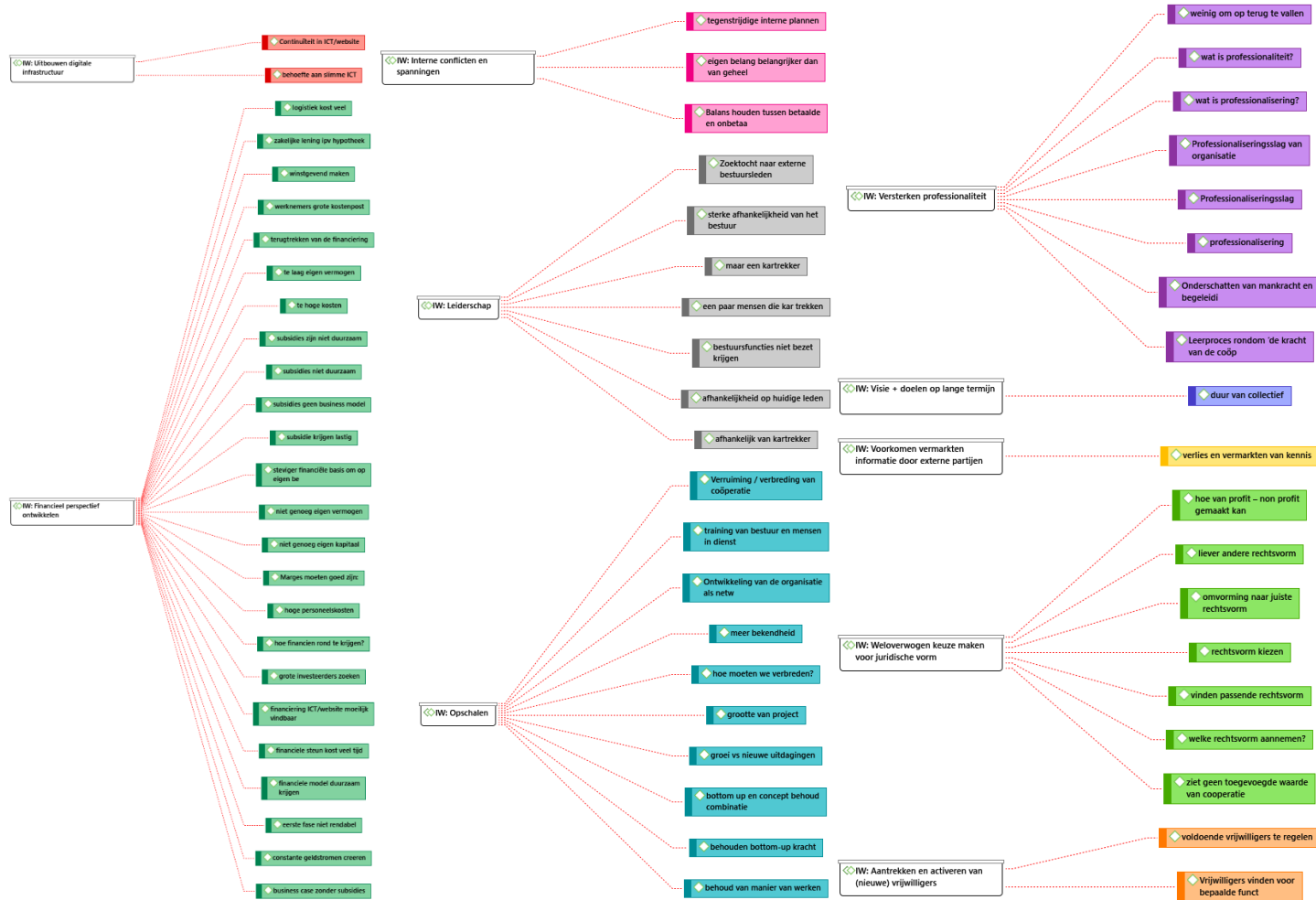
<i>Hoofdthema</i>	<i>Uitdaging</i>
<i>Interne werking</i>	<i>Financieel perspectief ontwikkelen</i>
	<i>Opschaling</i>
	<i>Professionaliteit versterken</i>
	<i>Leiderschap (opvolging, stijl, verjonging)</i>
<i>Ledendynamiek</i>	<i>Ledenbinding</i>
	<i>Stimuleren van verantwoordelijkheid</i>
	<i>Community building</i>
	<i>Werven van nieuwe leden</i>
<i>Relatie met overheid</i>	<i>Omgaan met een beperkte (sectorale) visie</i>
	<i>Schijnparticipatie</i>
	<i>Belemmerende en/of ontbrekende regelgeving</i>
	<i>Gezamenlijke werkwijze overheid, commerciële partijen en collectieven</i>
	<i>(H)erkenning verkrijgen door de overheid</i>

Dit onderzoek is bedoeld als een stap in het plan om een Kennisplatform Collectieve Kracht te ontwikkelen ten behoeve van burgercollectieven die zich veerkrachtig willen ontwikkelen. Doel van het onderzoek: systematisch en actueel inzicht in de uitdagingen die burgercollectieven zelf ervaren. De grootste gemene deler van uitdagingen is vastgesteld, met ook een rangorde naar prioriteit. Het onderzoek geeft daarmee tal van aanknopingspunten voor de uitwerking van thema's en uitdagingen die relevant zijn voor kennisdeling en – ontwikkeling via het platform. Het laat ook zien dat nog aanvullend onderzoek nodig is, bijvoorbeeld over de bestaande en gewenste onderlinge relaties en samenwerking tussen collectieven en hun positionering in het veld van maatschappelijke organisaties

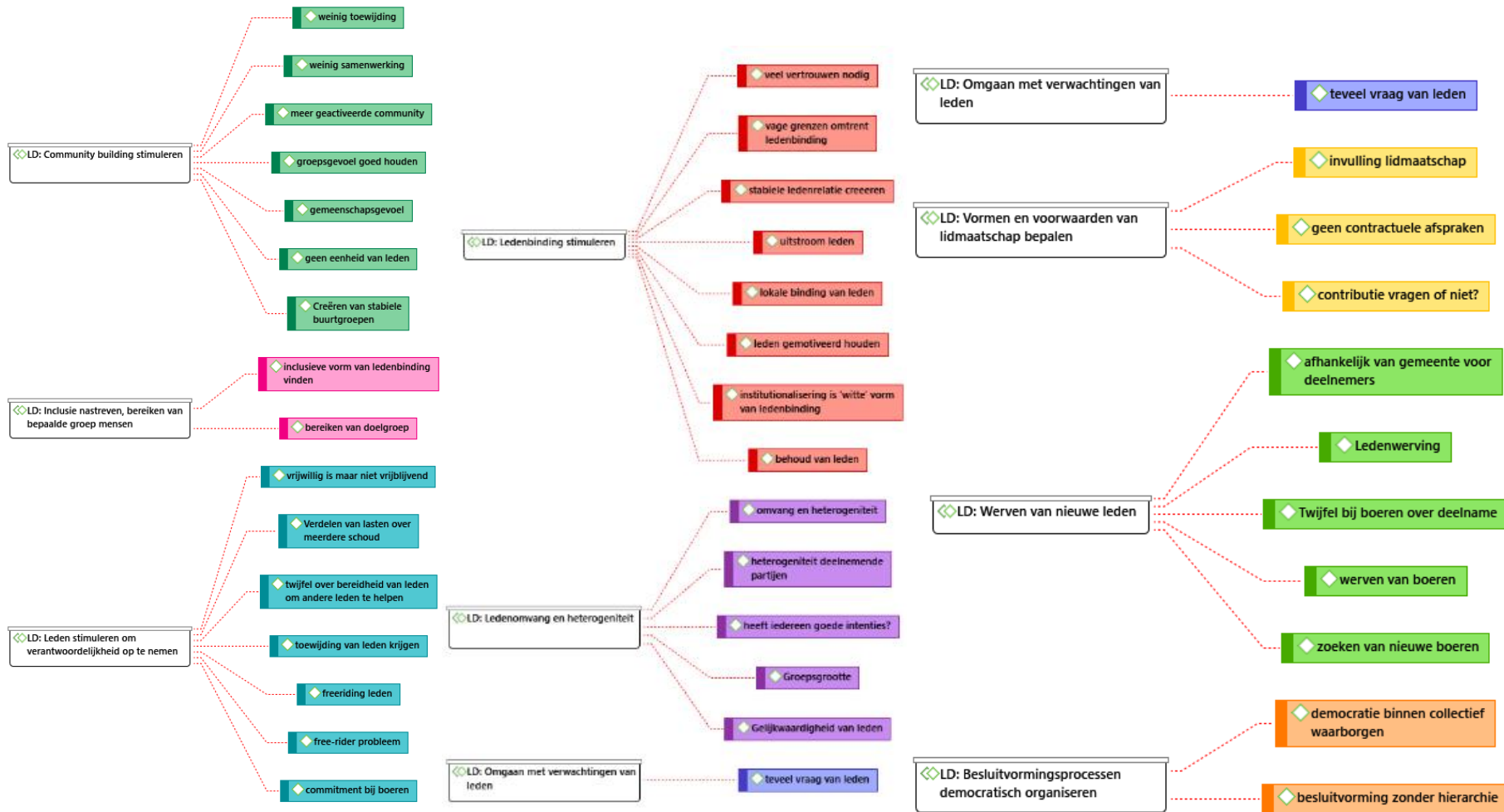
en commerciële instellingen. Daarnaast spelen kwesties van semantiek en afbakening, bijvoorbeeld over aanduidingen als sociale onderneming en sociale coöperatie.

Met dit onderzoek blijkt dat hoewel burgercollectieven een bijzondere en onmisbare vorm van 'governance' zijn om burgers op allerlei manieren zelf verantwoordelijkheid te laten nemen, er toch nog een hoop obstakels bestaan om dit als een volwaardig 'model' te laten uitgroeien naast governance via overheid of markt.

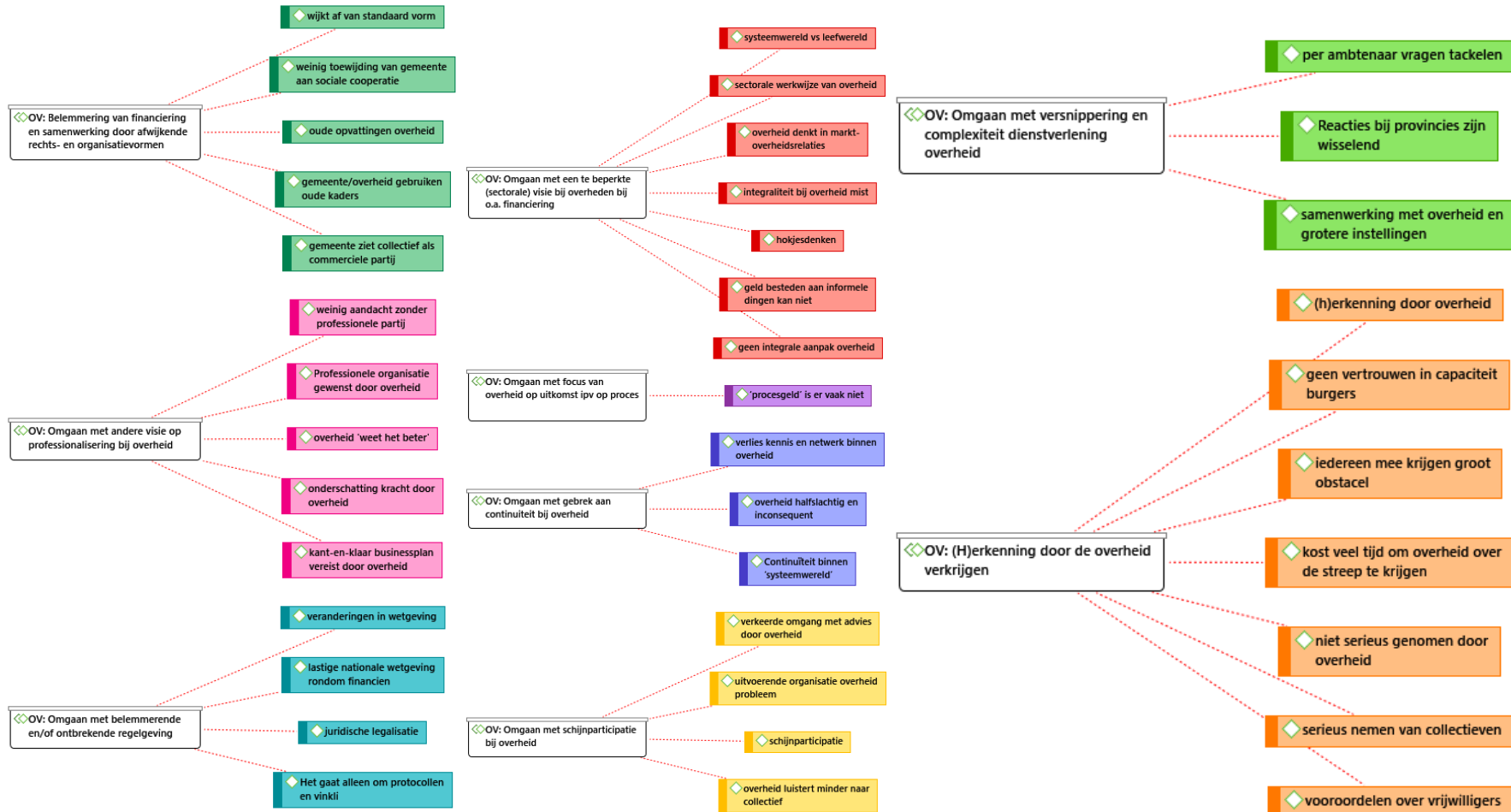
Appendix met 'Code trees' Interne werking



Ledendynamiek



Relatie met overheden



Relatie met commerciële partijen



Relatie met andere collectieven

