

Besturen in maatschappelijke organisaties is verworpen tot toezicht houden namens de overheid. De civil society is steeds verder buiten beeld geraakt. Het is tijd voor nieuwe vormen van mede-eigenaarschap, aldus Lucas Meijs en Marike Kuperus.

# Civil society is van de burger

## ONTSTICHTEN EN/OF VERENIGEN

Jarenlang zijn in Nederland de organisaties in de *civil society* indirect gefinancierd via de overheid. Maatschappelijke instellingen zijn daarmee grotendeels onder supervisie gekomen van de overheid als beleidsmaker. En de civil society is gerestyled met codes *good governance*. De betrokken bestuurder uit de achterban is langzaam ingewisseld voor de toezichthouder met een aanzienlijke financieel-bestuurlijke staat van dienst. Bij veel stichtingen en zelfs verenigingen is de professionele

directie inmiddels de bestuurder in de zin der wet. Besturen en toezicht houden lijkt te complex geworden voor de 'gewone' betrokken burger. Interessant, want inmiddels is die burger wel de Most Important Person voor het oplossen van maatschappelijke vragen. 'Graag je tijd en inzet als vrijwilliger om de maatschappelijke gaten te vullen.' Maar alleen als uitvoerder. De overheid stelt de prioriteiten en de beroepsbestuurder geeft de kaders. Eigenaarschap is echter de kern van een civil society. Als we de civil society nieuw leven willen inblazen, moeten

we ook het eigenaarschap teruggeven. Dat vraagt om nieuwe vormen van bestuur.

### Wie betaalt, bepaalt

Maatschappelijke organisaties maken producten of diensten waarbij de ontvanger van de dienst niet (volledig) betaalt. Met andere woorden: ze opereren in markten waar vraag en aanbod niet 'vanzelf' een evenwicht vinden en waar de betaalde prijs geen signaal is voor schaarste of kwaliteit. In een maatschappelijke organisatie moet het bestuur zélf door een

bewuste keuze vraag en aanbod bij elkaar brengen, een prijs bepalen en de schaarste verdelen.

Veel maatschappelijke organisaties richten hun (verdelings)beleid en antennes op een dominante financier. In Nederland is dat jarenlang de overheid geweest. De belangrijkste vraag met betrekking tot het passend maken van schaarste, kwaliteit, vraag en aanbod is uitbesteed aan de regelmachine van de overheid. Hoewel de overheid de laatste paar jaren wellicht wat onbetrouwbaar en zwalkend is geworden, is zij in het algemeen wel een makkelijke bestuurder. Het is een bestuurder die met één stem spreekt, die een openbare mening heeft en die dezelfde 'professionele' en beleidsmatige taal spreekt als de beroepskracht of de toezichthouder. Besturen in een maatschappelijke organisatie is daarmee verworpen tot toezicht houden namens de financierende overheid. Daarmee is de civil society met eigen bestuurlijke beleidsmakers en eigen prioriteit steeds verder buiten beeld geraakt.

### Goed bestuur, beroepsbestuur?

Door de huidige grote bezuinigingen in zorg, cultuur en welzijn krijgt de burger het middenveld weer op het bordje geschoven. Het hele middenveld? Nee, eigenlijk wordt de burger nu alleen gevraagd de middelen te verschaffen. Financiële middelen in de vorm van extra sponsorbijdragen en donaties, en fysieke middelen in de vorm van vrijwilligerstijd. Er wordt een bijdrage gevraagd zonder daadwerkelijke vertegenwoordiging. Overdracht van bestuurlijke vrijheid zit er niet bij. De volledig omschreven opdracht (met 'hoe', 'wat' en 'waarom') wordt overgedragen met het dwingende verzoek te zorgen voor uitvoer en directe financiering. No representation, just taxation? Het wegduwen van de burger als bestuurder speelt bij de professionele stichtingen, maar ook in verenigingsland. Verschillende verenigingen zijn in de afgelopen jaren omgezet naar een bestuursvorm met een raad van toezicht. Dat zou de organisatie slagvaardiger maken door minder gedoe met ledenraden of een onprofessionele achterban die zich te veel met beleid zou kunnen bemoeien. Het was

eenvoudiger voor het toezicht – overigens niet hetzelfde als *governance* – dat vooral noodzakelijk was voor subsidie-aanvragen.

### Disconnectie

Op termijn gaat dat niet werken. Het is misschien comfortabeler besturen met professionals dan met een bestuur van meebeslissende, vaak onvoorspelbare, burgers. Maar te afstandelijke institutionele maatschappelijke organisaties ontberen authenticiteit. Ze zijn daardoor niet voldoende in staat de benodigde connectie met de samenleving te maken. Als je de burger nodig hebt als hulpbron van tijd én van geld in de vorm van donaties, eigen bijdrage of zelfs als betaler van verplichte verzekering, zul je de burger ook serieus moeten nemen in zijn sturings- en toezichtsrol.

Mensen willen daadwerkelijk betrokken zijn. De tijd van simpel giro-activisme ligt achter ons. Het *involve me* past bij de bredere trend van mondige burgers die zelf beslissingen willen nemen. Het is voor elk burgerinitiatief bovendien eenvoudig om met Facebook, Twitter en een homemade website een eigen maatschappelijke organisatie te bouwen. De transactiekosten zijn extreem laag. Waardoor de noodzaak voor een intermediaire structuur, die de traditionele organisatie biedt, vervalt. Dat is dus een interessante uitdaging: mondige burgers willen betrokken zijn bij 'hun' organisaties, maar hebben daarvoor die organisaties zelf steeds minder nodig.

Voor de moderne burger biedt de traditionele verenigingsstructuur overigens ook geen antwoord – traag, stroperig, saai. De moderne organisatie wil ook de slagvaardigheid behouden. We staan dus voor de uitdaging om nieuwe vormen van mede-eigenaarschap en inbreng te ontwikkelen.

### 3 x anders

De eerste stap is wellicht de spannendste in ons land; besturen moeten uit hun paternalistische houding komen en leden moeten accepteren dat er – ongewild – ook iets kan misgaan. Het nieuwe besturen is authentiek en daarmee niet vlekkeloos. Het gaat om het accepteren van

diversiteit en variatie met de daarbij horende misfits (en 100% hits).

Een tweede stap is meer gebruikmaken van initiatiefdemocratie. Het is niet meer het bestuur of de bestuurder die plannen maakt, werkracht zoekt en middelen toekent. Middelen zijn beschikbaar voor iedereen die voldoende kracht weet te organiseren om een initiatief van de grond te krijgen. De organisatie gaat dan functioneren als merkformat, sjabloon of koepel.

De derde stap behelst het vertalen van het *crowd*-concept naar het besturen. Maatschappelijke organisaties moeten op zoek naar de mogelijkheid echt zo veel mogelijk mensen te laten meepraten: *crowd governance*. In een vereniging vraagt dat om het zoeken van synergie tussen de betrouwbare controleerbare statutaire organen en de toegankelijkheid en flexibiliteit van de moderne media.

Met deze drie stappen verschuift ook de rol van de toezichthouders en/of de ledenraad. Voorheen was je als afgevaardigde in een ledenraad zelf de spreekbuis van de achterban. Nu wordt een belangrijk deel van je opdracht als vertegenwoordiger van de achterban toe te zien op hoe de organisatie haar brede achterban

## De tijd van simpel giro-activisme ligt achter ons

betreft en bevrucht. Een raad van toezicht moet het perspectief verbreden van dominant financieel-bestuurlijk naar een perspectief inclusief de maatschappelijke verankering van de organisatie. Toezicht daarop is cruciaal voor de toekomst, zeker als er geen verenigingsdemocratie meer is. Eigenaarschap terug naar de burger!

**Lucas Meijs** is hoogleraar Strategic Philanthropy aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en lid van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO). **Marika Kuperus** werkt bij Kuperus & Co, en adviseert over het moderniseren van de verenigingsdemocratie, de samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers, tussen bestuur en directie.